

CONTRIBUȚII PRIVIND COMPETITIVITATEA RESURSEI UMANE

Teză destinată obținerii
titlului științific de doctor
la

Universitatea *Politehnica* Timișoara
în domeniul INGINERIE ȘI MANAGEMENT
de către

Dorina-Alina Radu

Licențiată în științele comunicării

Conducător științific: prof.univ.dr. ing. Monica Izvercian
Referenți științifici: prof.univ.dr. ing. Horia Popa
prof.univ.dr. ing. ec. Laura Bacali
prof.univ.dr. ing. Dănuț Dumitru Dumitrașcu

Ziua susținerii tezei: 14.02.2014

Seriile Teze de doctorat ale UPT sunt:

- | | |
|--|---|
| 1. Automatică | 9. Inginerie Mecanică |
| 2. Chimie | 10. Știința Calculatoarelor |
| 3. Energetică | 11. Știința și Ingineria Materialelor |
| 4. Ingineria Chimică | 12. Ingineria sistemelor |
| 5. Inginerie Civilă | 13. Inginerie energetică |
| 6. Inginerie Electrică | 14. Calculatoare și tehnologia
informației |
| 7. Inginerie Electronică și
Telecomunicații | 15. Ingineria materialelor |
| 8. Inginerie Industrială | 16. Inginerie și management |

Universitatea „Politehnica” din Timișoara a inițiat seriile de mai sus în scopul diseminării expertizei, cunoștințelor și rezultatelor cercetărilor întreprinse în cadrul școlii doctorale a universității. Seriile conțin, potrivit h.b.ex.s nr. 14 / 14.07.2006, tezele de doctorat susținute în universitate începând cu 1 octombrie 2006.

Copyright © Editura Politehnica – Timișoara, 2006

Această publicație este supusă prevederilor legii dreptului de autor. Multiplicarea acestei publicații, în mod integral sau în parte, traducerea, tipărirea, reutilizarea ilustrațiilor, expunerea, radiodifuzarea, reproducerea pe microfilme sau în orice altă formă este permisă numai cu respectarea prevederilor Legii române a dreptului de autor în vigoare și permisiunea pentru utilizare obținută în scris din partea Universității „Politehnica” din Timișoara. Toate încălcările acestor drepturi vor fi penalizate potrivit Legii române a drepturilor de autor.

România, 300159 Timișoara, Bd. Republicii 9,
tel. 0256 403823, fax. 0256 403221
e-mail: editura@edipol.upt.ro

CUVÂNT ÎNAINTE

Teza de doctorat a fost elaborată pe parcursul activității mele în cadrul Facultății de Management în Producție și Transporturi a Universității „Politehnica” din Timișoara, reprezentând materializarea unui efort susținut de-a lungul unei perioade de trei ani.

Lucrarea de față atinge un aspect important al managementului resursei umane, puțin tratat în literatura de specialitate, și anume competitivitatea resursei umane. Prezenta lucrare cuprinde o serie de studii critice cu privire la stadiul actual al competitivității la nivel de resursă umană. De asemenea, aceasta oferă câteva soluții practice care să elimine neajunsurile sesizate în acest domeniu. Soluțiile reprezintă modele al căror scop este soluționarea problemelor apărute la nivel de resursă umană.

Vreau să cred că munca mea, concretizată în această lucrare, va contribui într-o măsură cât de mică la îmbunătățirea managementului resursei umane, un domeniu minunat, în care am avut privilegiul să pătrund. Nu aș fi reușit să-mi finalizez acest vis dacă alături de mine nu s-ar fi aflat oameni deosebiți care m-au îndrumat și sprijinit.

Doresc să aduc mulțumiri deosebite conducătorului de doctorat Prof. Dr. Ing. Monica Izvercian fără ale cărei îndrumări lucrarea de față nu ar fi avut forma de față, de fapt toate informațiile, toate comentariile și analiza științifică au influențat forma și conținutul acestei lucrări.

Cadrelor didactice din Facultatea de Management în Producție și Transporturi: prof. dr. ing. Anghel Tăroată, conf.. dr. Nicolae Cociu, ș.l. Monica Tion, prof. dr. Vasile Duran pentru ajutorul acordat în diferite etape ale elaborării tezei. Colectivului de profesori și personal administrativ de la Hochschule Karlsruhe-Technik und Wirtschaft care mi-au pus la dispoziție un mediu propice desfășurării unei părți foarte importante a cercetării mele și îi mulțumesc în special domnului profesor Franz Quint pentru sprijinul său și sfaturile sale valoroase.

Nu în ultimul rând membrilor comisiei publice pentru că au acceptat să-mi evalueze teze, pentru rapoartele cu privire la acest document, precum și pentru timpul acordat muncii mele.

Doresc să îmi exprim recunoștința tuturor celor care au ajutat la realizarea acestui demers. De fapt, toate informațiile, toate comentariile și analiza științifică a influențat pozitiv forma și conținutul acestei teze de doctorat.

Timișoara, februarie, 2014

Alina Radu

Radu, Dorina-Alina

Contribuții privind competitivitatea resursei umane

Teze de doctorat ale UPT, Seria 16, Nr. 5, Editura Politehnica, 2014, 184 pagini, 61 figuri, 16 tabele.

ISSN:2343 - 7928

ISSNL: 2343-7929

ISBN: 978-606-554-703-2

Cuvinte cheie: competitivitate, resurse umane, management , modelare, analiză cost beneficiu, managementul resursei umane, angajați, training dezvoltarea resursei umane, piața forței de muncă.

Rezumat:

Teza de doctorat vine în întâmpinarea nevoilor actuale ale agenților economici cu privire la resursa umană și evaluarea competitivității sale.

Obiectivul lucrării a fost acela de a propune mediului economic o modalitate accesibilă și eficientă de cuantificare a competitivității resursei umane , de a crea o metodologie sistematică și integrată care să ghideze activitățile tuturor actorilor implicați în managementul resursei umane

Abordarea resursei umane prin prisma marketingului resursei umane constituie linia conductoare a acestei lucrări. Noutatea adusă de metodologia propusă constituie integrarea unui pachet de metode în gestionarea resursei umane cu scopul de a asista și crește eficiența activităților desfășurate de specialiștii în resurse umane, începând de la prospectarea pieței forței de muncă până la retragerea angajatului din întreprindere.

Modelul propus, pentru evaluarea competitivității resursei umane și încadrarea sa în clase de competitivitate, reprezintă un prim pas în standardizarea competitivității resursei umane.

CUPRINS

CUVÂNT ÎNAINTE	3
CUPRINS	5
LISTA DE TABELE	8
LISTA DE FIGURI	9
INTRODUCERE	12
1. STADIUL ACTUAL PRIVIND COMPETITIVITATEA	16
1.1. Sinteza bibliografică cu privire la competitivitate	16
1.1.1. Teorii despre competitivitate. Competitivitatea și economia globală.....	20
1.1.2. Tipuri de competitivitate	24
1.1.3. Avantajul competitiv.....	26
1.2. Concluziile capitolului „Stadiul actual privind competitivitatea”	29
2. CERCETARE PRIVIND RESURSA UMANĂ ÎN SISTEMELE ORGANIZAȚIONALE	31
2.1. Prezentare generală	31
2.2. Rezultatele chestionarului	32
2.3. Concluziile capitolului „Cercetări privind competitivitatea resursei umane”	59
3. CONCEPTUL DE MARKETINGUL RESURSELOR UMANE ȘI ROLUL ACESTUIA ÎN CREȘTEREA COMPETITIVITĂȚII	61

3.1. Analiză și propuneri privind relația dintre marketing, resurse umane și competitivitate	61
3.2. Model de „marketingul resursei umane”	69
3.3. Concluziile capitolului „Conceptul de marketingul resurselor umane și rolul acestuia în creșterea competitivității”	87
4. SECURITATEA ȘI SĂNĂTATEA ÎN MUNCĂ	88
4.1. Analiza rolului securității și sănătății în sistemele organizaționale	88
4.2. Impactul sănătății și securității în muncă asupra competitivității	93
4.3. Concluziile capitolului „Condiții de muncă”	98
5. EDUCAȚIA RESURSEI UMANE ÎN ÎNTREPRINDERE	99
5.1. Dezvoltarea resursei umane – modele consacrate și propuneri	99
5.1.1. Despre educație, învățare și dezvoltarea resursei umane	99
5.1.2. Modele de dezvoltare a resursei umane	102
5.2. Calitatea resursei umane	105
5.2.1. Analiză privind relația dintre calitate, resursa umană și competitivitate	106
5.2.2. Importanța strategică a calității ridicate a educației și pregătirii profesionale: analiză și propuneri.....	108
5.3. Transferul de competențe de la seniori la juniori	114
5.4. Concluziile capitolului „Educația resursei umane în întreprindere”	118
6. COSTURILE CU RESURSA UMANĂ ÎN ÎNTREPRINDERE	119
6.1. Sinteza a costurilor privind resursa umană	119
6.2. Calcularea eficienței economice a resursei umane	133
6.3. Analiza cost – beneficiu privind resursa umană	135
6.4. Concluziile capitolului „Costurile cu resursa umană în întreprindere”	138
7. RESURSA UMANĂ ȘI ROLUL ACESTEIA ÎN CREȘTEREA COMPETITIVITĂȚII UNEI ÎNTREPRINDERI	139

7.1. Conceptul de sustenabilitate aplicat resursei umane și rolul său în creșterea competitivității	139
7.2. Analiza rolului resursei umane în creșterea competitivității întreprinderii și propunerile autorului	142
7.3. Identificarea și propunerea unor indicatori pentru stabilirea competitivității resursei umane	151
7.4. Concluziile capitolului „ Resursa umană și rolul acesteia în creșterea competitivității unei întreprinderi”	153
8. EVALUAREA COMPETITIVITĂȚII RESURSEI UMANE	155
8.1. Model privind competitivitatea resursei umane în interiorul întreprinderii.....	155
8.3. Analiza cost beneficiu pentru stabilirea valorii modelului modelul A.C.C.R.U.	167
8.4. Testarea modelului A.C.C.R.U. – studii de caz	Error! Bookmark not defined.
8.5. Concluziile capitolului „Evaluarea competitivității resursei umane”	Error! Bookmark not defined.
CONCLUZII ȘI CONTRIBUȚII PERSONALE.....	170
BIBLIOGRAFIE	173

LISTA DE TABELE

TABELUL 1-1 MEDII COMPETITIVE [65].....	17
TABELUL 2-1 DESCRIEREA EȘANTIONULUI FOLOSIT ÎN CERCETARE.....	32
TABELUL 2-2 RATA RĂSPUNSURILOR.....	32
TABELUL 2-3 INTERPRETAREA REZULTATELOR CERCETĂRII.....	34
TABELUL 3-1 ANALIZA SWOT PENTRU SISTEMELE CARE INTRODUC CONCEPTUL DE MARKETINGUL RESURSELOR UMANE – CONTRIBUȚIE PROPRIE ÎN [80].....	67
TABELUL 3-2 GRILA DE CALCULARE A FACTORILOR PE AXA „INVESTIȚII ÎN RESURSA UMANĂ” - $[F_y]$ - CONTRIBUȚIE PROPRIE.....	78
TABELUL 3-3 GRILA DE CALCULARE A FACTORILOR PE AXA „PLUS-VALOAREA RESURSEI UMANE” - $[F_x]$ – CONTRIBUȚIE PROPRIE.....	79
TABELUL 3-4 JUSTIFICAREA PONDERII FACTORILOR ALEȘI PENTRU GRILA DE CALCUL.....	81
TABELUL 5-1 FACTORI CARE INFLUENȚEAZĂ CALITATEA FORȚEI DE MUNCĂ	109
TABELUL 5-2 PARALELĂ CALITATEA RESURSEI UMANE – CALIFICAREA RESURSEI UMANE – CONTRIBUȚIE PROPRIE.....	113
TABELUL 5-3 AVANTAJELE ȘI DEZAVANTAJELE SENIORILOR ȘI JUNIORILOR PENTRU ÎNȚREPRINDERE – CONTRIBUȚIE PROPRIE.....	116
TABELUL 6-1 CHELTUIELI ȘI COSTURI CU RESURSA UMANĂ [7], [20], [70], [50], [27], [51].....	120
TABELUL 8-1 GRILA FACTORILOR CARE INFLUENȚEAZĂ STABILIREA COMPETITIVITĂȚII RESURSEI UMANE – CONTRIBUȚIE PROPRIE.....	158
TABELUL 8-2 CLASELE DE COMPETITIVITATE – CONTRIBUȚIE PROPRIE.....	162
TABELUL 8-3 STABILIREA REZULTATELOR VARIANTELOR PROPUSE	168
TABELUL 8-4 ESTIMAREA COSTURILOR PENTRU VARIANTELE PROPUSE.....	168

LISTA DE FIGURI

FIGURA 1-1 DEFINIȚIA SCHEMATIZATĂ A COMPETITIVITĂȚII –CONTRIBUȚIE PROPRIE	19
FIGURA 1-2 DIMENSIUNILE COMPETITIVITĂȚII [56].	21
FIGURA 1-3 FACTORII CARE INFLUENȚEAZĂ COMPETITIVITATEA – CONTRIBUȚIE PROPRIE ÎN [81]	22
FIGURA 1-4 INTERCORELAREA TIPURILOR DE COMPETITIVITATE ÎNTR-O ÎNȚREPRINDERE – CONTRIBUȚIE PROPRIE.....	26
FIGURA 1-5 MODELUL LUI PORTER – CELE CINCI FORȚE DIN PIAȚĂ [143].....	27
FIGURA 1-6 SCHEMATIZAREA MODELULUI LUI ULRICH PRIVIND FORȚELE ÎN PIAȚĂ	28
FIGURA 1-7 AMENDAREA MODELULUI LUI ULRICH – CONTRIBUȚIE PROPRIE.....	29
FIGURA 2-1 DEFALCAREA RESPONDENȚILOR PE DOMENII DE ACTIVITATE.....	33
FIGURA 2-2 DEFALCAREA RESPONDENȚILOR ÎN FUNCȚIE DE TALIA ÎNȚREPRINDERII DIN CARE FAC PARTE.....	33
FIGURA 3-1 MARKETING-UL ÎN DOMENIUL RESURSELOR UMANE – CONTRIBUȚIE PROPRIE ÎN [80]	62
FIGURA 3-2 INFLUENȚE ASUPRA SEGMENTĂRII PIEȚEI FORȚEI DE MUNCĂ– CONTRIBUȚIE PROPRIE	63
FIGURA 3-3 INCLUDEREA OBIECTIVELOR ANGAJAȚILOR ÎN CELE ALE ÎNȚREPRINDERII – CONTRIBUȚIE PROPRIE	64
FIGURA 3-4 FACTORI CARE GENEREAZĂ O RATĂ MICĂ A FLUCTUAȚIEI DE PERSONAL – CONTRIBUȚIE PROPRIE.....	64
FIGURA 3-5 ROLUL MARKETINGULUI RESURSEI UMANE – CONTRIBUȚIE PROPRIE	65
FIGURA 3-6 RESURSA UMANĂ CLIENT – FURNIZOR – PRODUS – (ADAPTAT DUPĂ [79])	66
FIGURA 3-7 IPOSTAZELE INDIVIDULUI ÎN RELAȚIA CU ÎNȚREPRINDEREA [79]	69
FIGURA 3-8 PERSPECTIVA DUALĂ A MARKETINGUL RESURSEI UMANE DIN PUNCT DE VEDERE AL ANGAJATORULUI ȘI CANDIDATULUI– DEZVOLTARE PROPRIE ÎN [75].....	70
FIGURA 3-9 MIXUL DE MARKETING PENTRU 7 P ÎN MARKETINGUL RESURSELOR UMANE – CONTRIBUȚIE PROPRIE ÎN [75].....	72
FIGURA 3-10 DIAGRAMA CICLULUI DE VIAȚA A „ANGAJATULUI PRODUS” – CONTRIBUȚIE PROPRIE	75

FIGURA 3-11 ANALIZA PORTOFOLIULUI PENTRU RESURSE UMANE I - RU - CONTRIBUȚIE PROPRIE	77
FIGURA 3-12 EXEMPLU DE EVALUARE A UNUI ANGAJAT CU AJUTORUL MATRICEI I-RU - CONTRIBUȚIE PROPRIE.....	84
FIGURA 3-13 POZIȚIONAREA ANGAJAȚILOR CONFORM MATRICEI I-RU	86
FIGURA 4-1 ROLUL MANAGERILOR, SUPERVIZORILOR ȘI AL MUNCITORILOR ÎN CREAREA UNEI CULTURI A SIGURANȚEI ÎN MUNCĂ [71]	89
FIGURA 4-2 CICLUL DE MANAGEMENT AL SECURITĂȚII ȘI SĂNĂȚĂII ÎN MUNCĂ [37], [81].....	90
FIGURA 4-3 RESURSA UMANĂ ÎN SUSTENABILITATE [81].....	91
FIGURA 4-4 INTERACȚIUNEA DINTRE ELEMENTELE FORȚEI „MEDIU” ÎN [76].....	92
FIGURA 4-5 FACTORI ȘI INFLUENȚE ÎN COMPETITIVITATEA RESURSEI UMANE - O ABORDARE INTEGRATIVĂ [159]	94
FIGURA 4-6 COMPETITIVITATEA RESURSEI UMANE - O ABORDARE INTEGRATIVĂ - CONTRIBUȚIE PROPRIE	95
FIGURA 5-1 RELAȚIA EDUCAȚIE - ÎNVĂȚARE - DEZVOLTARE - CONTRIBUȚIE PROPRIE	99
FIGURA 5-2 DEZVOLTAREA RESURSEI UMANE PRIN PRISMA MARKETINGULUI RESURSEI UMANE - CONTRIBUȚIE PROPRIE.....	104
FIGURA 5-3 RELAȚIA RESURSA UMANĂ - MANAGEMENTUL CALITĂȚII TOTALE - COMPETITIVITATE - CONTRIBUȚIE PROPRIE ÎN [77]	107
FIGURA 5-4 RESURSA UMANĂ IMPLICATĂ ÎN TQM - CONTRIBUȚIE PROPRIE ÎN [77]	108
FIGURA 5-5 SUBSISTEMUL RESURSA UMANĂ - ELEMENT CENTRAL AL SISTEMULUI ÎNTREPRINDERE - CONTRIBUȚIE PROPRIE.....	110
FIGURA 5-6 RELAȚIA CALITATEA RESURSEI UMANE - CALIFICAREA RESURSEI UMANE - CONTRIBUȚIE PROPRIE.....	113
FIGURA 5-7 MANAGEMENTUL COMPETENȚELOR - CONTRIBUȚIE PROPRIE	117
FIGURA 5-8 TRANSFERUL EFICIENT DE COMPETENȚE - CONTRIBUȚIE PROPRIE	117
FIGURA 6-1 PAȘI URMĂRIȚI ÎN APLICAREA ANALIZEI COST - BENEFICIU PENTRU RESURSE UMANE - CONTRIBUȚIE PROPRIE.....	136
FIGURA 7-1 CONCEPTUL DE SUSTENABILITATE APLICAT RESURSEI UMANE - CONTRIBUȚIE PROPRIE	141
FIGURA 7-2 RELAȚIA PLANIFICARE STRATEGICĂ - PLANIFICAREA RESURSEI UMANE - CONTRIBUȚIE PROPRIE	143
FIGURA 7-3 IMPACTUL TEHNOLOGIC ASUPRA PROCESULUI DE PLANIFICARE A RESURSEI UMANE - CONTRIBUȚIE PROPRIE.....	145
FIGURA 7-4 MODEL CADRU PRIVIND COMPETITIVITATEA RESURSEI UMANE - CONTRIBUȚIE PROPRIE ÎN [78]	147
FIGURA 7-5 GRADUL DE MOTIVAȚIE / SATISFAȚIE ÎN RELAȚIA ÎNTREPRINDERE - BĂNCI.....	148

FIGURA 7-6 GRADUL DE MOTIVAȚIE / SATISFAȚIE ÎN RELAȚIA ÎNTREPRINDERE – CLIEȚI	148
FIGURA 7-7 GRADUL DE MOTIVAȚIE / SATISFAȚIE ÎN RELAȚIA ÎNTREPRINDERE – FURNIZORI.....	149
FIGURA 7-8 GRADUL DE MOTIVAȚIE / SATISFAȚIE ÎN RELAȚIA ÎNTREPRINDERE – STAT	149
FIGURA 7-9 CORELAREA OBIECTIVELOR ÎNTREPRINDERII CU DIVERSE ETAPE ...	150
FIGURA 7-10 CORELAREA PROCESELOR DE FABRICAȚIE ALE ÎNTREPRINDERII CU DIVERSE ETAPE.....	150
FIGURA 7-11 CORELAREA CERCETĂRII DEZVOLTĂRII DE PRODUSE CU DIVERSE ETAPE.....	151
FIGURA 7-12 CORELAREA CONDUCERII ÎNTREPRINDERII CU DIVERSE ETAPE	151
FIGURA 7-13 CORELAREA STRATEGIEI ÎNTREPRINDERII CU DIVERSE ETAPE.....	151
FIGURA 8-1 CADRUL METODOLOGIC PENTRU EVALUAREA COMPETITIVITĂȚII RESURSEI UMANE – CONTRIBUȚIE PROPRIE.....	156
FIGURA 8-2 STRUCTURĂ PROPUȘĂ PENTRU SISTEM ERP – ETAPELE 1-2 – CONTRIBUȚIE PROPRIE	164
FIGURA 8-3 STRUCTURĂ PROPUȘĂ PENTRU SISTEM ERP – ETAPELE 3 – 4 – CONTRIBUȚIE PROPRIE	164
FIGURA 8-4 STRUCTURĂ PROPUȘĂ PENTRU SISTEM ERP – ETAPELE 5 – 5.5 – CONTRIBUȚIE PROPRIE	165
FIGURA 8-5 STRUCTURĂ PROPUȘĂ PENTRU SISTEM ERP – ETAPELE 5.6 – 5.9 – CONTRIBUȚIE PROPRIE	165
FIGURA 8-6 STRUCTURĂ PROPUȘĂ PENTRU SISTEM ERP – ETAPELE 5.10 – 5.11 – CONTRIBUȚIE PROPRIE	166
FIGURA 8-7 STRUCTURĂ PROPUȘĂ PENTRU SISTEM ERP – ETAPELE 6 – 9 – CONTRIBUȚIE PROPRIE	166
FIGURA 8-8 STRUCTURĂ PROPUȘĂ PENTRU SISTEM ERP – ETAPELE 10 – 11 – CONTRIBUȚIE PROPRIE	167
FIGURA 8-9 REPREZENTAREA GRAFICĂ A PRAGULUI DE RENTABILITATE	169

INTRODUCERE

*„Totul se rezumă la oameni”
- Howard Schultz, CEO Starbucks -*

Howard Schultz, CEO la Starbucks, declara că „totul se rezumă la oameni”; împărtășind această viziune, autorul propune o lucrare centrată pe resursa umană: Teza de doctorat „Contribuții privind competitivitatea resursei umane”, lucrare ce reprezintă un studiu de cercetare care demonstrează importanța cunoașterii calității și competitivității resursei umane. Aceasta a fost elaborată pe parcursul a trei ani de studiu intens în cadrul Școlii Doctorale din cadrul *Universității Politehnica din Timișoara* în completarea căruia a contribuit și stagiul de cercetare doctorală la *Hochschule Karlsruhe-Technik und Wirtschaft*.

Scopul lucrării de față a fost acela de a evidenția importanța educării și dezvoltării calității resursei umane, ținând cont că aceasta influențează activitatea întregii întreprinderi și prin extrapolare a întregului sistem economic. Dată fiind actualitatea temei rolul lucrării a fost de a se materializa într-un studiu teoretic și experimental cu privire la cuantificarea competitivității resursei umane. Modelele propuse au venit în completarea unui studiu teoretic aprofundat care s-a bazat pe o vastă bibliografie de dată recentă.

Numeroasele simpozioane cu caracter științific, seminarii și conferințe la care am participat pe parcursul celor trei ani de doctorat s-au dovedit a fi schimburi de experiență deosebit de utile în elaborarea tezei. Un plus de experiență la finalizarea proiectului l-au adus cursurile și discuțiile organizate în cadrul Școlii de Vară de la Tivat, Muntenegru din anul 2011.

Obiectul cercetării îl constituie resursa umană ca individ, dar și ca membru al unei echipe, analizată din punct de vedere al calității și al rolului pe care aceasta îl are în creșterea competitivității întreprinderii. Drept fundament teoretico-științific al prezentei lucrări a servit literatura de specialitate consacrată, națională și internațională pusă la dispoziție, prin diferite modalități, de Hochschule Karlsruhe-Technik und Wirtschaft și Universitatea Politehnica din Timișoara.

Metodologia, care stă la baza acestei lucrări de cercetare demonstrează caracterul ei interdisciplinar, împletind elemente de marketing, management, informatică, analiză statistică, matematică, etc. ceea ce permite înscrierea preocupărilor avute în tendințele managementului actual.

Noutatea științifică a cercetărilor efectuate constă în următoarele:

- realizarea unui studiu pe baza unui volum reprezentativ de lucrări cu scopul de a evidenția stadiul actual privind competitivitatea resursei umane;
- elaborarea mai multor modele conceptuale privind marketingul resursei umane;
- elaborarea modelului A.C.C.R.U., ca model de evaluarea a competitivității resursei umane

Structura prezentei teze de doctorat este una logică, determinată de scopul său, așa cum poate fi observat în Figura i-1.

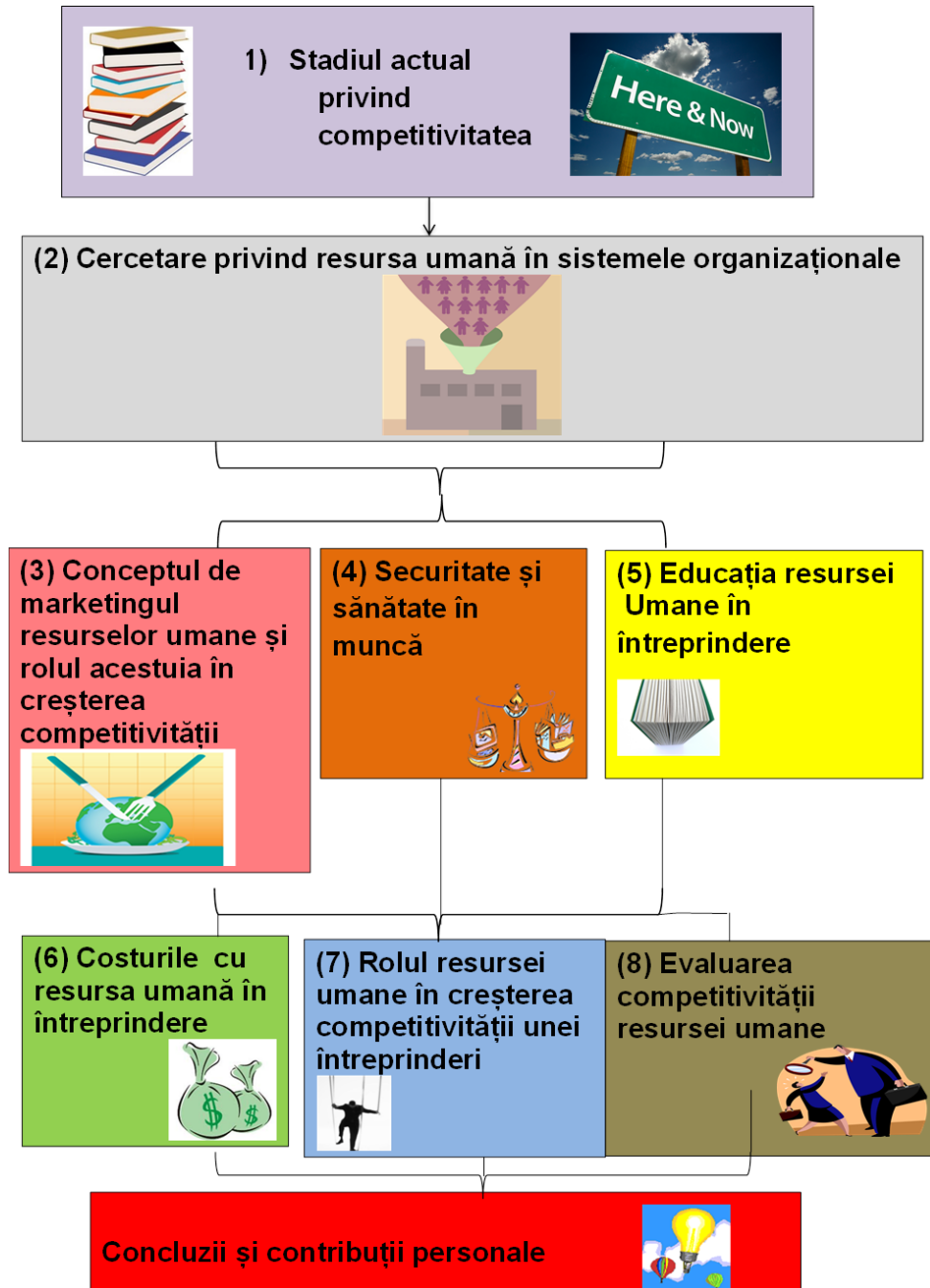


Figura i-1 Structura tezei pe capitole elaborate

Așadar această teză a fost structurată în opt capitole care includ contribuțiile autorului. În continuare fiecare capitol este descris succint.

Primul capitol, *Stadiul actual privind competitivitatea*, este unul în mare parte teoretic deoarece reprezintă o sinteză a literaturii de specialitate: definiții, clasificări, teorii ale competitivității, etc. cărora li se adaugă opiniile personale ale autorului. Bineînțeles că nu putem vorbi de competitivitate fără a menționa și aspecte legate de avantajul competitiv. Ultimul subcapitol al acestui capitol tratează avantajul competitiv atât prin prisma specialiștilor în domeniu cât și prin cea a autorului.

Capitolul al doilea, *Cercetare privind resursa umană în sistemele organizaționale*, prezintă o investigație a autorului cu privire la resursa umană în întreprinderi. Pornind de la rezultatele acestei cercetări autorul a propus modele de evaluarea a competitivității resursei umane.

Capitolul al treilea, *Conceptul de marketingul resurselor umane și rolul acestuia în creșterea competitivității*, este un capitol complex care include atât o analiză a relației dintre marketing, resurse umane și competitivitate, cât și propuneri ale autorului. În acest capitol este descris în detaliu conceptul de marketingul resurselor umane precum și contribuții originale ale autorului privind acest concept. De asemenea autorul prezintă, pe parcursul acestui capitol, și impactul marketingului resurselor umane asupra strategiei de resurse umane și implicit asupra întreprinderii, precum și modele de marketing al resursei umane. Modelul prezentat pe parcursul acestui capitol reprezintă contribuția autorului și poate fi folosit atât la nivel de individ cât și la nivel de post. Pe parcursul acestui capitol se poate observa și propunerea autorului cu privire la modalitatea de calcularea a poziției concurențiale a individului pe piața forței de muncă.

Pornind de la cele relatate în capitolele anterioare (1- 3), autorul consideră securitatea în muncă și tehnologia ca fiind elemente importante ale competitivității resursei umane. Aceste aspecte sunt descrise în detaliu în capitolul al patrulea, *Securitatea și sănătatea în muncă*.

Un rol important în creșterea competitivității resursei umane îl are educația. În capitolul cinci, *Educația Resursei Umane în întreprindere*, autorul propune un model de dezvoltarea a resursei umane prin intermediul marketingului resursei umane, dezvoltarea resursei umane prin intermediul transferului de competențe de la seniori la juniori, legătura dintre calitatea resursei umane și competitivitate printr-o viziune proprie.

Capitolul șase, *Costurile*, ilustrează costurile cu care se confruntă și pe care trebuie să le analizeze un specialist în resurse umane.

Capitolul șapte, *Resursa umană și rolul acesteia în creșterea competitivității unei întreprinderi*, este un capitol care aduce un ridicat aport propriu: prezentare a conceptului de „sustenabilitate” aplicat resursei umane și impactul pe care sustenabilitatea resursei umane îl are asupra competitivității resursei umane și o analiză a rolului resursei umane în creșterea competitivității întreprinderii.

Capitolul opt, *Evaluarea competitivității resursei umane*, prezintă modelul A.C.C.R.U., propus de autor, pentru cuantificarea competitivității individului.

În lucrarea de față propun o abordare ușor diferită a competitivității, punând mai mult accent pe individ și pe rolul specialiștilor în resurse umane ca factor de decizie în buna desfășurare a activității întreprinderii, luând în calcul, totodată și influențele elementelor specifice mediului în care resursa umană își desfășoară activitatea. Scopul final al cercetării este acela de a vedea cum este percepută competitivitatea resursei umane la nivelul întreprinderilor românești, cât și care sunt influențele mediului întreprinderii în creșterea competitivității resursei umane.

Concluziile acestei lucrări sunt elaborate în ultimul capitol, în care am centralizat toate aspectele determinate în urma elaborării prezentei teze. Totodată, am inserat și contribuțiile personale aduse în plan teoretic și practic, trasând în final posibilele direcții viitoare de cercetării întreprinse. Unele aspecte tratate pe parcursul acestei teze se regăsesc și în 19 publicații (în circuitul ISI sau BDI).

Managementul a devenit preocupat cu „ținte” neproductive, și numeroase alte surse de ineficiență. Obiectivul acestei lucrări este de a o schimbare drastică în modul în care este gestionată resursa umană. Sugestiile oferite sunt aplicabile pentru orice întreprindere în care deciziile trebuie să fie făcute cu privire la modul de organizare a factorilor de producție. Prin urmare, este o lectură esențială pentru persoanele cu drept de decizie la nivel de resursă umană.

Resursa umană influențează profitabilitatea unei întreprinderi printr-un șir complex de cauze și efecte. Managementul resursei umane poate face diferența dintre succes și eșec pentru întreprinderile care utilizează echipe de oameni. Întreprinderile pot obține avantaj competitiv prin modul în care își gestionează Oamenii – angajații aduc plus valoare întreprinderii, iar practicile de resurse umane sunt greu de copiat de către competitori și nu numai. Datorită faptului că managementul resursei umane este o activitate complexă și dificil de realizat, foarte puține întreprinderi obțin și mențin avantajul competitiv prin intermediul oamenilor.

1. STADIUL ACTUAL PRIVIND COMPETITIVITATEA

Obiectivele capitolului

În prezentul capitol autorul și-a propus următoarele obiective:

- descrierea contextului în care s-a dezvoltat conceptul de competitivitate
- prezentarea unui set de definiții reprezentative ale competitivității
- identificarea teoriilor existente cu privire la competitivitatea
- identificarea autorilor care contrazic conceptul de competitivitatea sau utilitatea acestuia
- identificarea tipurilor de competitivități
- actualizarea și amendarea literaturii de specialitate în concordanță nevoile prezente ale mediului economic.

1.1. Sinteza bibliografică cu privire la competitivitate

Odată cu intensificarea concurenței în lume a crescut și interesul pentru strategia de competitivitate. Lideri politici, oameni de afaceri, mass-media cred că au o idee despre ceea ce este competitivitatea. Ei au promovat, de asemenea, strategii populare, legate de problema competitivității. Pe de altă parte, există organizații și cercetători care încearcă să definească competitivitatea și să dezvolte metrice adecvate pentru măsurarea puterii competitive. Cu toate acestea, termenul este încă ambiguu. Se încearcă elaborarea unui cadru adecvat, care să ajute în procesul de investigare a competitivității.

Punctul de plecare al dezbaterilor este strâns legat de creșterea numărului de cercetări, care investighează relația dintre competitivitatea și capacitățile tehnologice. Cercetătorii, cum ar fi Fagerberg [44], [45], Porter [119], Lall [92], OCDE [105] și Wignaraja [158] argumentează împotriva altor cercetători, care încă încearcă să definească competitivitatea numai cu ajutorul factorilor legați de preț, și, în plus, subliniază importanța factorilor care nu se bazează pe prețuri, în special factorul tehnologie [45], [44], [118], [92], [105], [158], [12], [60], [160], [163], [165], [130], [154], [34]. Aceste discuții au condus la revizuirea opiniilor tradiționale (perspective), din spatele competitivității.

Competiția există de când au apărut primii oameni, însă ea a evoluat pe parcurs, așa cum este prezentat în Tabelul 1-1:

Tabelul 1-1 Medii competitive [65]

Tipul	Denumirea	Caracteristici	Adaptare	Perioada
Tip I	Pașnic	Obiective aleatorii	Tactici de evitare	Vânător
Tip II	Accidental	Independență în mediu	Alegerea unor strategii de adaptare	Culegător
Tip III	Pașnic	Mediu calm cu posibilități de clusterizare	În cadrul sistemul cunoștințele sunt partajate	Primele civilizații
Tip IV	Clusterizat	Mediu calm, clusterizat cu mai mult de un sistem funcțional	Procese dinamice apar drept consecință neplanificată a acțiunilor din cadrul sistemului	Pre-industrial
Tip V	Deranjat	Apar procese dinamice care creează abateri semnificative pentru componentele sistemelor	Tactici de pură supraviețuire	Contemporană

Tipurile I, II și III sunt specifice trecutului, tipul IV perioadei contemporane, iar tipul V viitorului. Tipul I este specific perioadei în care oamenii se uneau în grupuri mici de vânători, teritoriile erau vaste și neexploatate, conflictele erau reduse, supraviețuirea depindea de identificarea și obținerea de resurse. Tipul II este specific primelor civilizații, caracterizat de primele invenții în agricultură, conștientizarea nevoii de grupare a resurselor. Tipul III, specific perioadei pre-industriale, este caracterizat prin apariția conflictelor deoarece resursele au devenit o sursă de competiție. Tipul IV, specific perioadei contemporane, în care este conștientizat impactul omului asupra mediului și diferite strategii încep să fie implementate. Tipul V este caracterizat de consecințele acțiunilor statelor, competiția finală este pentru cucerirea spațiului cosmic.

În ceea ce privește competitivitatea este clar că nu există economie națională competitivă fără companii competitive, iar evoluțiile din economiile naționale au impact major asupra competitivității organizațiilor, între cele două linii de cercetare (macro și micro) existând o legătură foarte mică [28], [149].

Înainte de introducerea unor perspective diferite ale competitivității sunt prezentate definițiile de dicționar ale concurenței. Prima definiție aparține dicționarului „Oxford Dictionary”, iar cea de a doua este din dicționarul „Webster” [111], [99].

A.

Acțiunea de a depune eforturi în vederea obținerii câștigului pe care și alții îl doresc; lupta a doi sau mai mulți indivizi pentru același obiect; rivalitate.

Comerț: Rivalitatea în piață, lupta pentru clienți între cei care au aceleași mărfuri disponibile.

B.

Efortul a două sau mai multe părți implicate, care acționează în mod independent pentru a asigura activitatea unei terțe părți prin oferirea condițiilor cele mai favorabile.

Cererea activă a două sau mai multor organisme sau tipuri de organisme pentru resurse pentru aprovizionare pe termen scurt.

Competitivitatea este capacitatea de a oferi produse și servicii într-o manieră mai eficientă decât cea a celor mai importanți competitori [96].

Competitivitatea este un concept comparativ al abilității și performanței unei organizații, sub-sector sau țară de a vinde și furniza bunuri și / sau servicii într-o piață dată [56], [161], [29].

Competitivitatea unei firme este capacitatea acelei firme de a-și îndeplini în mod durabil scopul dublu: satisfacerea nevoilor clienților și profit. Această capacitate este realizată prin oferirea pe piață de bunuri și servicii care pentru clienți au o valoare mai mare decât cea oferita de competitori. Obținerea competitivității necesită adaptarea continuă a firmei la schimbările normelor și condițiilor sociale și economice [28].

Definiții

Conceptul de competitivitate a fost introdus de Michael Porter în 1990, fiind atât susținut cât și contestat de profesioniști în management. Competitivitatea este cea care susține performanța firmelor, industriilor, națiunilor în piața globală hiper competitivă din zilele noastre. Competitivitatea este un concept dezbătut la scară largă în rândul cadrelor universitare și a fost aplicat la mai multe niveluri de analiză [6]. Literatura de specialitate ne oferă o serie de definiții ale competitivității. De exemplu:

- Competitivitatea este, în general, abilitatea și capacitatea unei entități de a învinge, de a obține succesul și bunăstarea în competiția (confruntare și / sau cooperare în cicluri și generații succesiv-paralele) din mediul / mediile sale externe într-un anumit orizont spațiu - timp - resurse, utilizând oportunitățile cuplării cu rețelele de sisteme performante din mediile sale interne și externe [115].
- Competitivitatea este capacitatea de a oferi produse și servicii mai eficiente decât cei mai importanți competitori [22].
- Competitivitatea analizează modul în care națiunile și firmele își gestionează competențele pentru a prospera sau a avea profit [56].
- Competitivitatea este definită de productivitatea cu care o națiune își utilizează resursa umană, capitalul și resurse naturale [120].
- Competitivitatea este un concept comparativ al abilității și performanței unei organizații, sub-sector sau țară de a vinde și furniza bunuri și / sau servicii într-o piață dată [127].
- Conform dicționarului online BusinessDictionary.com competitivitatea reprezintă abilitatea unei organizații sau națiuni de a oferi produse sau servicii care răspund standardelor de calitate din piețele locale sau globale la prețuri competitive și care asigură rentabilitatea resurselor angajate sau consumate în procesul de producție [156].
- Organizația pentru Cooperare Economică și Dezvoltare (OECD) definește competitivitatea ca fiind o modalitate de măsurare a avantajelor sau dezavantajelor unui stat de a-și vinde produsele în piața internațională [104].
- Competitivitatea unei firme este capacitatea acelei firme de a-și îndeplini în mod durabil scopul dublu: satisfacerea nevoilor clienților și profit. Această capacitate este realizată prin oferirea pe piață de bunuri și servicii

care pentru clienți au o valoare mai mare decât cea oferită de competitori. Obținerea competitivității necesită adaptarea continuă a firmei la schimbările normelor și condițiilor sociale și economice [28].

- Competitivitatea este de obicei definită în termeni de performanța firmei în ansamblu, în raport cu ceea ce se percepe a fi principalii săi concurenți, sau în termeni de capacitatea de a produce și vinde o anumită gamă de produse sau de captare unor anumite piețe [41].
- Competitivitatea este nivelul așteptat al rezultatelor per persoană aptă de muncă, care este susținută de calitatea per ansamblu a unei țări ca un loc pentru a face afaceri [86].
- Competitivitatea este un termen universal, aplicabil, în special, mediilor de afaceri și economic, fiind un punct de referință în ceea ce privește performanțele [113].

În concepția autorului competitivitatea este rezultatul interacțiunii dintre mediul economic, cererea și furnizarea de produse . Dacă ar fi să transpunem în imagini competitivitatea, aceasta ar arăta ca în Figura 1-1:

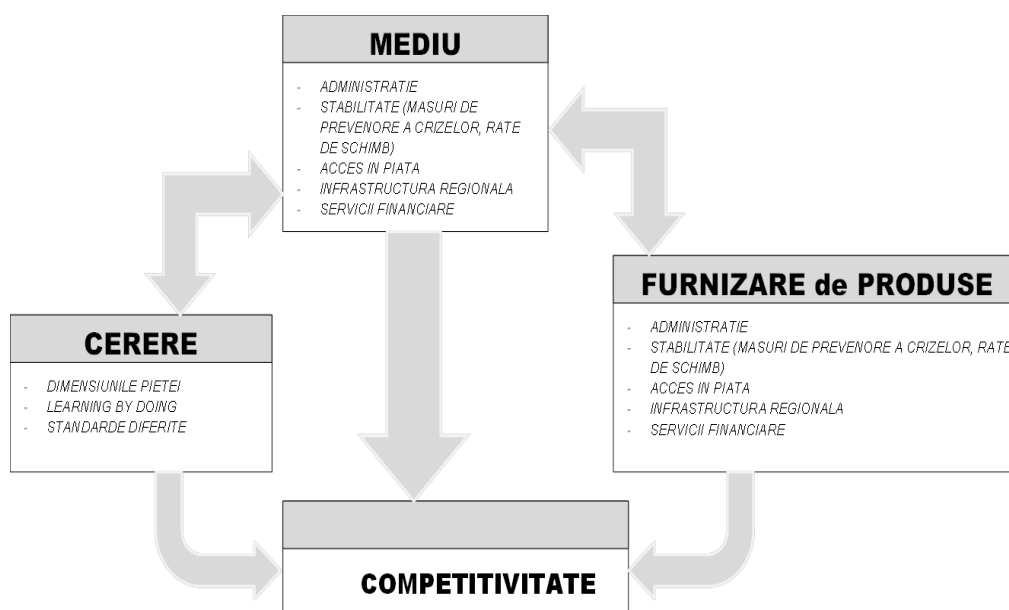


Figura 1-1 Definiția schematizată a competitivității –contribuție proprie

Astfel, prin **competitivitate** autorul înțelege un **melanj între elemente de mediu** (reprezentate de guvern prin măsurile și legile adoptate, accesul liber la piață, infrastructură și serviciile financiare la care are acces întreprinderea), **furnizarea de produse** (reprezentată de capacitatea de cercetare-dezvoltare, rețele de producție și competențe) și **cererea de produse** (reprezentată de

dimensiunile pieței, capacitatea de educare a resursei umane și standardele stabilite de întreprindere pentru diferite activități sau impuse de autoritățile publice).

Economiștii și experții de pretutindeni au ridicat competitivitatea la gradul de „lege” a capitalismul modern [98]. În sens larg competitivitatea reprezintă capacitatea unei întreprinderi de a-și depăși concurența prin produse care răspund nevoilor clienților (prin preț, calitate și diversitate), iar răsplata se materializează în profit pentru participanți în funcție de productivitatea marginală a factorului de producție pe care îl dețin. Ea este posibilă în condițiile în care întreprinderea deține un avantaj concurențial, care la rândul său depinde de mediul intern și pe care mediul concurențial îl poate favoriza sau inhiba.

1.1.1. Teorii despre competitivitate. Competitivitatea și economia globală

În ultimele decenii concurența s-a intensificat astfel în ultima parte a secolului XX, în contextul internațional, mediul de afaceri a fost martor la privatizări, liberalizare și globalizare. Dacă privim înapoi în timp, în multe țări concurența nici nu exista în multe state sau domenii de activitate. Telecomunicațiile, transporturile, energia și alte ramuri ale economiei oferă exemple elocvente ale potențialului concurenței de a descătușa capacitatea inovatoare și de a determina progres fără precedent [121].

Criza economică actuală a forțat companiile să acorde o atenție sporită conceptului de competitivitate și competitivității organizaționale. Așa cum preciza Robert Z. Lawrence, „competitivitatea, este greu de definit”, motiv pentru care există un număr vast de definiții ale acestui concept, dar majoritatea răspund la trei întrebări: cât de bune sunt performanțele unei entități (țară, regiune, oraș, companie, etc.)? are entitatea respectivă succes în piață?

Competitivitatea a fost studiată mult în ultimii ani, prin calcularea indicilor pe țări, orașe, afaceri, etc.

Competitivitatea economică a fost întotdeauna cu noi. Totuși utilizarea contemporană extinde competiția tradițională (prețul în piață) la „munca inteligentă” ca răspuns la cererea consumatorilor pentru produse de calitate mai bună, personalizate. Competitivitatea promite industrii profitabile și progresive, locuri de muncă mai satisfăcătoare, salarii mai mari și venituri mai mari obținute din taxe mai mici pentru a susține dezvoltarea socială (educație, sănătate, pensii, bunăstare) [65], [19].

Competitivitatea este, în esență, influențată atât de condițiile interne cât și de cele externe, condiții care exprimă toate componentele și funcțiile care o definesc.

M. Porter pornește de la premisa că eficiența unei întreprinderi, reflectată de productivitatea tuturor factorilor implicați, depinde de:

- complexitatea operațiunilor și strategiile companiei;
- capacitatea de inovare a întreprinderii și performanța sa economică;
- calitatea mediului intern și extern [119], [141].

Competitivitatea poate fi privită drept efect al vitezei de percepție, unicitatea soluțiilor, gradului de încredere exprimat de clienți și costurilor cu care un actor din spațiul socio-economic își poate atinge obiectivele propuse. Astfel, cu cât viteza de percepție a nevoilor pieței este mai mare, cu cât soluțiile oferite de întreprindere prezintă un grad mai ridicat de inovare, cu cât nivelul de încredere al

consumatorului/clientului în ciclul ce începe cu proiectarea unui produs nou și se încheie cu livrarea sa este mai mare, cu atât întreprinderea este mai competitivă într-o piață globală din ce în ce mai greu de abordat datorită intensificării concurenței.

Țările își gestionează mediile în conformitate cu ceea ce noi numim cele patru forțe fundamentale: aceste dimensiuni conturează mediul competitiv al țărilor. Ele sunt adesea rezultatul tradițiilor, istoriei sau sistemelor de valori și sunt atât de adânc înrădăcinate în „modus operandi” al unei țări care, în majoritatea cazurilor, nu sunt clar definite [56], [4].

Așa cum este prezentat în Figura 1-2, cele patru axe sunt: atractivitate vs. agresivitate, proximitate vs. globalitate, capital vs. procese, asumare individuală a riscului vs. coeziune socială.

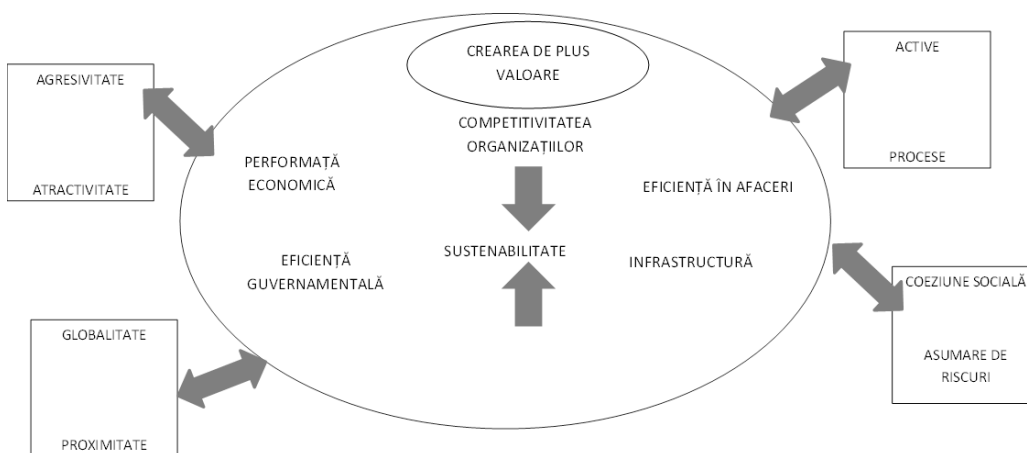


Figura 1-2 Dimensiunile competitivității [56].

Atractivitate vs. agresivitate

Pentru a fi competitive țările trebuie să ia în considerare atât agresivitatea cât și atractivitatea. Agresivitatea generează venituri țării dar nu și locuri de muncă prin exporturi și investiții directe în străinătate (Germania, Japonia sunt exemple de state care au adoptat această strategie), în timp ce atractivitatea creează locuri de muncă, dar venituri mici datorită stimulentelelor (cum este cazul Irlandei sau al statului Singapore).

Proximitate vs. globalitate

Economia de proximitate acordă o mai mare atenție utilizatorului final (servicii post vânzare, activității administrative, medicale, etc.) fiind în general protecționistă și costisitoare; iar economia globală face referire la companiile internaționale, funcționează pe principiul că producția nu trebuie să fie „aproape” de clientul final și este, în general, competitivă și eficientă din punctul de vedere al prețurilor. În ultimii 25 de ani economia globală s-a dezvoltat enorm datorită acordurilor comerciale, ridicării barierelor comerciale, privatizării, etc..

Capital vs. procese

Nu întotdeauna țările bogate în resurse sunt competitive (se vede cazul Rusiei, Braziliei sau Indiei); în general cele care se bazează pe transformarea proceselor sunt competitive (ex. Singapore, Japonia, etc.). Din păcate majoritatea statelor confundă bogăția cu competitivitatea.

Asumarea individuală a riscului vs. coeziune socială

De-a lungul timpului modelul anglo-saxon de încurajarea a antreprenorialului și a responsabilității individuale, cu o intervenție minimalistă din partea statului a concurat cu cel european continental care încurajează egalitatea, bazat pe intervenții masive din partea statului. Momentan se pare că model anglo-saxon predomină.

Nu trebuie să uităm că între riscuri, costuri și nevoile angajaților trebuie să existe un echilibru pentru ca organizația să fie competitivă, așa cum este prezentat în Figura 1-3:

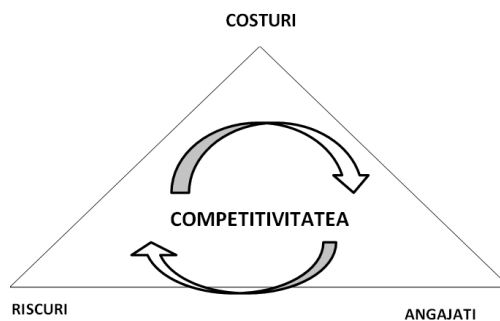


Figura 1-3 Factorii care influențează competitivitatea – contribuție proprie în [81]

Costurile: Întreprinderile trebuie să-și evalueze în mod constant bugetul și să fie atentă la costuri. Unul dintre costurile care influențează semnificativ competitivitatea întreprinderii este cel legat de resursa umană; acesta include:

- *cheltuielile de recrutare.* Identificarea, atragerea, angajarea, păstrarea angajaților calificați nu este o sarcină ușoară pentru specialiștii în resurse umane, motiv pentru care aceștia trebuie să se asigure că persoanele selectate sunt cât mai aproape de perfecțiune, altfel acestea vor fi o piedică în atingerea obiectivelor pe termen lung ale întreprinderii.
- *salariile.* Salariile de bază variază în funcție de domeniul de activitate și o varietate de alți factori. Cei implicați în procesul de stabilire a salariilor trebuie să se asigure că stabilesc planuri de salarizare corelate cu planuri de creștere ale întreprinderii.
- *taxele.* Pe lângă salariul propriu-zis (salariul net) pe care angajatul îl primește, întreprindere plătește și o serie de taxe (impozite, contribuții sociale, etc.) pe care trebuie să le ia în considerare atunci când planifică bugetul de personal.

- *cheltuielile cu dezvoltarea resursei umane.* Cercetătorii în domeniu prezintă numeroase exemple prin intermediul cărora este subliniată importanța învățării individului cât și a întreprinderii, de unde deducem că training-urile și dezvoltarea resursei umane sunt foarte importante pentru atingerea obiectivelor întreprinderii
- *cheltuieli legate de spațiul de lucru.* Cu excepția cazului în care întreprinderea angajează lucrători la distanță, aceasta trebuie să ofere un spațiu de lucru adecvat sarcinilor pe care angajatul trebuie să le îndeplinească: chiria diferă în funcție de amplasarea spațiului de lucru și de facilitățile oferite, acestea i se adaugă cheltuielile cu mobilierul
- *cheltuieli cu echipamente de lucru.* Acestea includ: consumabilele, calculator/laptop, telefon, utilaje, unelte, etc.
- *pachetele de beneficii.* În cadrul procesului de stabilire a pachetelor de beneficii pentru angajați, întreprinderea trebuie să determine modul în care acestea sprijină realizarea obiectivelor sale pe termen lung. Cu alte cuvinte trebuie stabilit ceea ce trebuie să facă întreprinderea din perspectiva beneficiilor angajaților pentru a atrage și reține indivizii care are nevoie pentru a obține succesul dorit. Întreprinderile trebuie să considere aceste aspecte dintr-o perspectivă pur strategică.

Angajații: Majoritatea oamenilor petrec în jur de 40 de ani în câmpul muncii și în medie 10 ore pe zi la locul de muncă, ceea ce reprezintă o proporție semnificativă a vieții lor. Ceea ce vor indivizii de la un loc de muncă, exceptând banii, nu este întotdeauna un lucru evident. Angajatorii doresc ca angajații să îndeplinească sarcinile pentru care au fost angajați; totuși aceștia (angajatorii) sunt interesați și de performanțele angajaților, și ca atare sunt preocupați de motivarea lor. Inevitabil, prin natura sa, omul este egoist pentru el obiectivele personale sunt mai importante decât cele ale întreprinderii pentru care lucrează, motiv pentru care, în vederea atingerii obiectivelor propuse, întreprinderea trebuie să identifice metode și tehnici de corelare a obiectivelor sale cu cele ale indivizilor. Cu alte cuvinte să includă obiectivele individuale în cele globale (ale întreprinderilor).

Riscurile: Costurile nu trebuie să depășească riscurile. În managementul resurselor umane întâlnim riscuri legate de:

- managementul talentelor și planificarea succesiunii în întreprindere. Pentru ca o întreprindere să-și atingă obiectivele propuse ea trebuie să aibă indivizii potriviți în posturile potrivite, atunci când este nevoie de ei. Menținerea indivizilor talentați implică un management eficient, pornind de la recrutare și finalizând cu succesiunea. O gestionare deficitară a talentelor, mai ales la nivel decizional, poate conduce la luarea unor decizii proaste de către cei aflați în funcții de conducere, fapt ce poate fi devastator pentru poziția și reputația întreprinderii.
- etică. Întreprinderea trebuie să acorde atenție susținerii implementării corecte a programelor de managementul performanței, diversificării în rândul echipelor de lucru, evitării hărțuielilor pentru a evita procese costisitoare și protejarea reputației întreprinderii.
- respectarea procedurilor și reglementărilor. Nerespectarea legislației în vigoare poate duce la pierderi financiare și umane uriașe, în funcție de situație și domeniul de activitate. În vederea evitării situațiilor neplăcute datorate nerespectării reglementărilor în vigoare, întreprinderile trebuie să angajeze/colaboreze cu specialiști care au experiență în aceste domenii.

- dezvoltarea și formarea angajaților. Riscurile privind dezvoltarea resursei umane pot apărea cu privire la:
 - cursurile/training-urile greșite (neadecvate angajaților/posturilor)
 - livrarea training-urilor într-o manieră eronată
 - utilizarea resurselor în mod eronat
- salarizare și beneficii. Riscurile legate de plățile efectuate către resursa umană apar în situațiile în care acestea se fac pentru alte motive decât performanțele indivizilor sau când procesul de recompensare al performanțelor nu este înțeles de către angajați, fapt ce poate rezulta în fluctuație de personal.

Un echilibru între cele trei elemente: costuri, angajați și riscuri, are drept rezultat final competitivitatea întreprinderii. Un echilibru între costuri și angajați are drept rezultat reducerea costurilor cu resursa umană pe termen lung, reducerea fluctuației de personal și menținerea celor mai talentați indivizi; echilibrul dintre angajați și riscuri are drept avantaj principal siguranța angajaților și reducerea riscurilor întreprinderii în ceea ce privește resursa umană; echilibrul dintre costuri și riscuri menține aceste două elemente cât mai aproape de minim.

Teorie anti-competitivitate

Din 1990 lucrarea lui Michael E. Porter „The Competitive Advantage of Nations” este considerată o piatră de hotar în analiza competitivității, dar există și economiști care consideră competitivitatea ca fiind o obsesie periculoasă, cum este cazul lui Paul Krugman [90], laureat al Premiului Nobel pentru științe economice în 2008.

El susține următoarele:

- din punct de vedere empiric, preocupările cu privire la competitivitate sunt nefondate;
- încearcă să explice de ce definierea problemei economice drept o competiție internațională nu este de loc atractivă;
- obsesia pentru competitivitate nu este nu numai greșită ci și periculoasă, subminează politica internă și amenință întregul sistem economic internațional [90].

Este important de menționat faptul că economistul contestă ideea de competitivitate la nivel de țară și nu la nivel de întreprindere.

Colin Hay, profesor la University of Sheffield și susținător al lui Krugman, prezintă argumente conform cărora competitivitatea, per se, nu este o obsesie periculoasă ci obsesia privind competitivitatea costurilor este periculoasă [64].

1.1.2. Tipuri de competitivitate

La nivelul unei întreprinderi se pot identifica mai multe tipuri de competitivități: competitivitate financiară, competitivitate comercială, competitivitate umană, competitivitate tehnică, competitivitate organizațională și competitivitate managerială.

Competitivitatea financiară având drept indicatori:

- mărirea profitului generat de productivitatea resursei umane și sistemul de management;
- capacitatea de autofinanțare, suma și scadența împrumuturilor;
- potențial de randament financiar: rentabilitatea capitalurilor proprii;
- gradul de solvabilitate: capacitatea de a face față rambursărilor.

Competitivitatea comercială, având drept indicatori:

- cota de piață, evoluția cifrei de afaceri, pragul de rentabilitate, poziția în ciclul de viață pentru fiecare produs
- notorietatea comercială: imaginea de marca, fidelitatea clienților, coerența gamei de produse, nivelul bugetului publicitar

Competitivitatea umană, având drept indicatori:

îndemânarea mâinii de lucru, nivelul de calificare și pregătire, rata absenteismului, rata încadrării personalului, competențele, abilitățile, cunoștințele.

Competitivitatea tehnică, având drept indicatori:

- natura echipamentului: vechime, performanță
- avans tehnic, importanța cercetării-dezvoltării,
- nivelul de automatizare
- aprovizionarea, relațiile cu furnizorii de materie primă, rotația stocurilor

Competitivitatea managerială, având drept indicatori:

- profilul conducătorilor: vârsta, experiența, studii, formare
- capacitatea de conducere: aptitudinea conducerii, a delegării, a negocierii, a spiritului de sinteză
- valoarea colaboratorilor, gradul de coeziune al echipei

Competitivitatea organizațională, având drept indicatori:

- forma structurii organizatorice, numărul nivelurilor ierarhice
- natura delegării deciziilor, gradul de descentralizare, circulația informațiilor
- gradul de corelare al cerințelor pieței cu obiectivele firmei, modalitatea de atingere a obiectivelor, maniera în care se realizează controlul, climatul social.

Lucrările publicate în domeniul resurselor umane nu evidențiază competitivitatea resursei umane ca fiind componentă centrală a competitivității totale a întreprinderii. Competitivitatea resursei umane are impact direct asupra tuturor celorlalte competitivități, așa cum se poate observa în Figura 1-4. Resursa umană este parte integrantă a fiecărei competitivități. O întreprindere nu poate fi competitivă dacă nu are angajați experți cu competențe financiare, manageriale, comerciale, tehnologice și organizaționale. Fără o competitivitate a resursei umane întreprinderea nu poate fi competitivă din două motive:

- întreprinderea atinge competitivitatea totală dacă este competitivă în toate cele șase componente ale competitivității

- fiind parte componentă a tuturor competitivităților, dacă resursa umană nu este competitivă prin extrapolare întreprinderea nu va fi competitivă din punct de vedere comercial, managerial, financiar, tehnologic și organizațional.

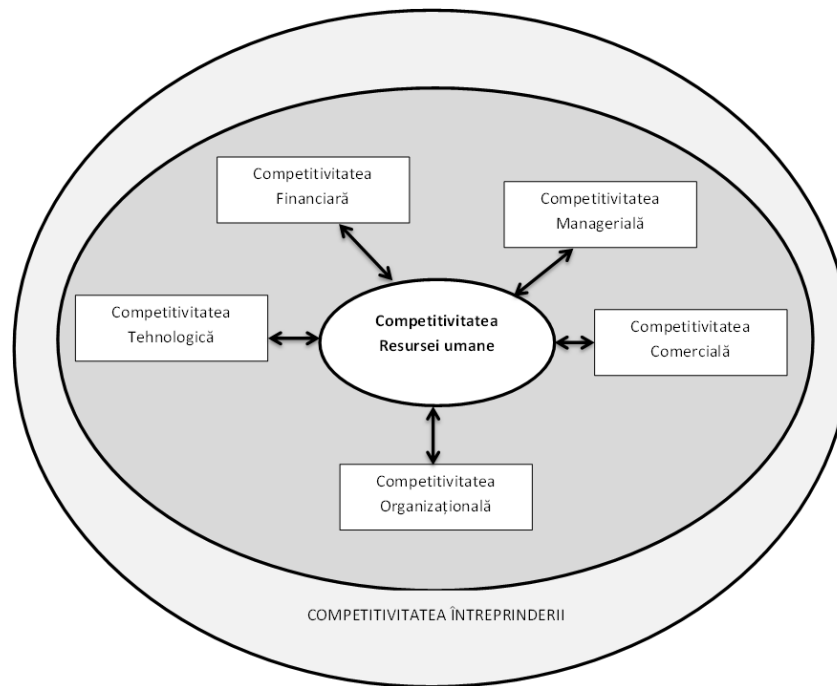


Figura 1-4 Intercorelarea tipurilor de competitivitate într-o întreprindere – contribuție proprie

Pornind de la cele relatate mai sus autorul propune următoarea definiție a competitivității resursei umane:

Competitivitatea resursei umane reprezintă abilitatea unei persoane / a unei echipe / grup de persoane de a satisface standardele de calitate ale pieței țintă a forței de muncă cu costuri reduse pentru angajator. Pentru a fi competitivă, resursa umană trebuie să îndeplinească cumulativ două condiții: să fie productivă și să fie eficientă din punct de vedere ecologic, economic, ergonomic, etc.

1.1.3. Avantajul competitiv

Deseori avantajul competitiv este legat de competențele cheie ale întreprinderii [40].

Nivelul de trai al unei națiuni depinde de competitivitatea firmelor sale. Competitivitatea este vitală dacă organizațiile doresc să activeze pe piața

internațională. Comerțul internațional și investițiile străine au crescut în ultimele decenii mai repede decât producția mondială. Așadar competitivitatea poate fi un instrument de dezvoltare economică foarte util [22].

Competitivitatea în sectorul non-comercial este vitală pentru sănătatea economică a unei națiuni. Acest sector este parte importantă a oricărei economii mai ales pentru că are o influență foarte mare asupra celui comercial. Dacă din sectorul non-comercial fac parte oameni ineficienți și incompetenți atunci productivitatea națională este afectată în mod negativ. Reprezentanții a tot mai multe țări încep să realizeze faptul că națiunile nu pot evita rigorile competiției internaționale. Nici o națiune se poate susține singură. Națiunile sunt legate între ele în economia internațională prin comerț, prin fluxul de capital și prin prețuri [22].

În concepția lui Porter [119] [117], care a clarificat mai multe elemente cu privire la obținerea și susținerea avantajului competitiv, o întreprindere trebuie să-și concentreze atenția nu numai asupra strategiilor, dar și asupra modului în care aceste strategii creează un avantaj competitiv exprimat prin valoarea percepută de client. De asemenea forțele industriale (amenințarea noilor intrați pe piață, numărul de furnizori și clienți, rivalitatea în interiorul sectorului industrial) influențează avantajul competitiv [152], [142].

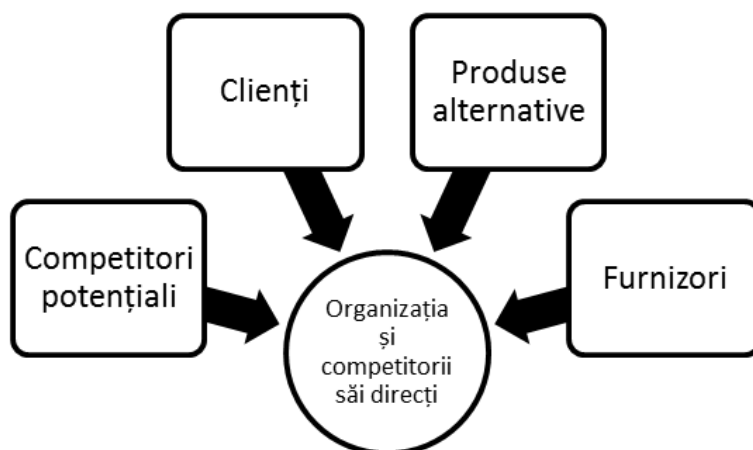


Figura 1-5 Modelul lui Porter – Cele cinci forțe din piață [143]

În concepția lui Dave Ulrich [152] modelul lui Porter privind competitivitatea este incomplet și propune un alt model în care include și rolul resursei umane în crearea și susținerea avantajului competitiv (v. Figura 1-6). Organizațiile nu gândesc, nu iau decizii și nu obțin avantaj competitiv; dar oamenii fac acest lucru. Multe organizații susțin cu împătămire fanatică importanța oamenilor, dar nu reușesc să coreleze managementul oamenilor cu avantajul competitiv sustenabil [151], [146], [62], [147], [15], [132].

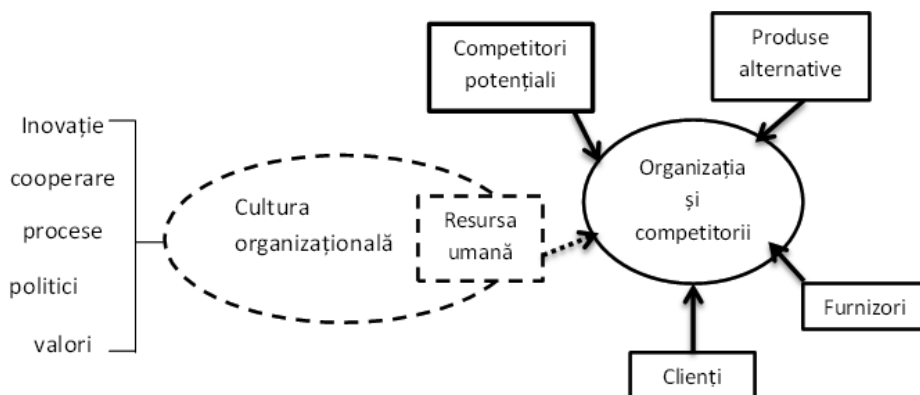


Figura 1-6 Schematizarea modelului lui Ulrich privind forțele în piață

Pentru a obține avantaj competitiv sustenabil o organizație trebuie să îndeplinească două criterii:

- organizația trebuie să producă bunuri și servicii care sunt evaluate de clienți. Produsele tehnologice performante care nu satisfac nevoile clienților nu se vor traduce niciodată în avantaj competitiv deoarece clienții nu le vor achiziționa [151]
- avantajul competitiv provine din activități unice care nu pot fi copiate cu ușurință de către competitori. Dacă o activitate poate fi copiată ușor atunci ea nu creează avantaj competitiv deoarece consumatorii pot obține aceleași bunuri și servicii de la concurență [151].

Managementul Resurselor Umane joacă un rol foarte important în crearea unui avantaj competitiv sustenabil. Angajații și practicile organizaționale care au efecte asupra oamenilor se traduc în valoarea percepută de client; această valoare este unică fiecărei organizații și are drept rezultat un avantaj competitiv datorat: costului, competențelor și schimbării.

Ținând cont că resursa umană este inepuizabilă, fără a-și pierde din valoare, ci dimpotrivă, în timp crește, dacă este administrată eficient, la nivel global, în piață, se pune din ce în ce mai mult accentul pe plus-valoarea generată de competitivitatea resursei umane.

Astfel, se dorește crearea unei culturi organizaționale intelectuale, care pentru a se dezvolta, are nevoie de:

- un microclimat favorabil inovației, bazat pe încredere (lipsa discriminării cu privire la contribuțiile la fondul comun de cunoștințe, iar competențele pot fi exploatate cu succes și dezvoltate);
- rețea de succes atât în interiorul cât și exteriorul întreprinderii, rețea ce implică dezvoltarea abilităților de cooperare, transferarea și utilizarea eficientă a cunoștințelor și competențelor dezvoltate;
- procese de muncă clar și concis definite, structurate, planificate și implementate;
- valori împărtășite;
- metode și politici de lucru coerente.

În concepția autorului, pe lângă cele cinci elemente esențiale dezvoltării unei culturi organizaționale intelectuale este nevoie de alte două elemente pe care literatura de specialitate omite să le menționeze (v. Figura 1-7):

- acces deschis la informație – concretizat printr-un sistem de management al cunoașterii eficient
- capital tehnologic performant și adecvat nevoilor resursei umane – constând în active necorporale strâns legate de dezvoltarea activităților lideri.

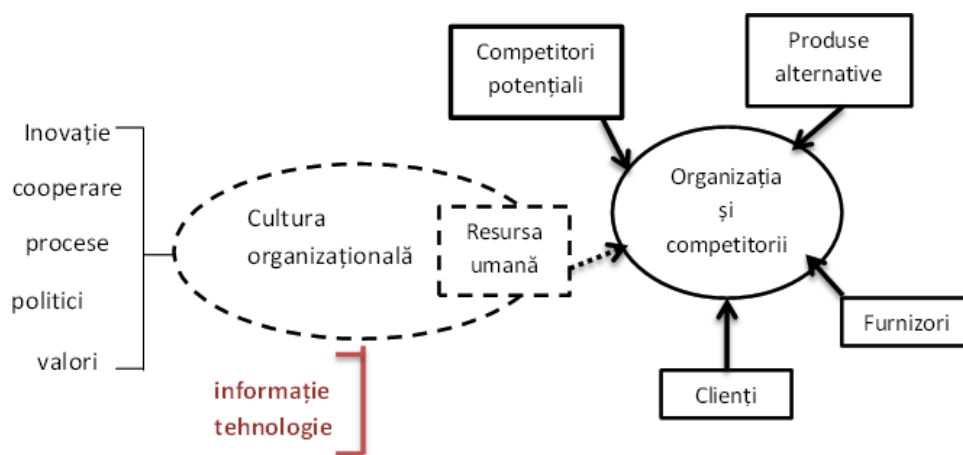


Figura 1-7 Amendarea modelului lui Ulrich – contribuție proprie

O astfel de abordare conduce în primul rând la conștientizarea utilității implicării resursei umane la nivelul fiecărei responsabilități a sustenabilității, în al doilea rând spre conștientizarea relațiilor care apar între aceste responsabilități. Această precizare este necesară deoarece în marea majoritate a cazurilor, întreprinderile au lacune în a acorda resursei umane importanța cuvenită.

1.2. Concluziile capitolului „Stadiul actual privind competitivitatea”

Deși din ce în ce mai mulți cercetători își îndreaptă atenția spre dimensiunea internațională a întreprinderilor, stimulați de succesul în continuă creștere al companiilor multinaționale și al modelelor de afaceri dezvoltate și predate în cele mai mari școli de afaceri din lume [134], autorul își îndreaptă atenția asupra resursei umane din întreprindere.

Concluziile referitoare la stadiul actual privind competitivitatea se pot structura astfel:

- criza economică a forța companiile să acorde atenție conceptului de competitivitate și avantajului competitiv

- competitivitatea, chiar dacă nu a fost definită decât mai târziu, a existat de la începutul civilizației
- există diferite definiții ale competitivității, totuși acestea au în comun faptul că iau în considerare mediul, furnizorii de produse și cererea pentru produsele din piața țintă
- competitivitatea a fost studiată mult în ultimii ani făcându-se referire numai la țări, orașe, afaceri
- există mai multe tipuri de competitivități, iar în centrul acestora se află competitivitatea resursei umane. Competitivitatea resursei umane este considerată de autor element central deoarece fără resursă umană nu se pot obține celelalte competitivități (financiară, managerială, comercială și tehnologică)
- în materie de competitivitate Michael Porter și Dave Ulrich sunt autori de referință.

Capitolul anterior propune:

- o sinteză a literaturii de specialitate cu privire la competitivitatea, însoțită de propunerile autorului. Au fost prezentate definițiile reprezentative ale conceptului de competitivitate, iar nucleu lor a fost schematizat de autor în Figura 1-1. De asemenea, pe parcursul capitolului au fost prezentate punctele de vedere, ale specialiștilor de referință, cu privire la competitivitate la nivel național, reduse apoi, de autor, la nivelul întreprinderii, și în final la resursa umană.
- o viziune proprie conform căreia competitivitatea resursei umane este element central al competitivității întreprinderii, un alt aspect important cu implicații asupra întregii lucrări. Cu alte cuvinte, toate tipurile de competitivitate dintr-o întreprindere intercorelează, competitivitatea resursei umane fiind parte integrantă a fiecăreia dintre ele. În continuare autorul a propus completări ale literaturii de specialitate, generate de evoluția mediului economic în timp: nevoia resursei umane de a avea acces la informație în timp util și impactul pe care avansul tehnologic îl are asupra resursei umane.
- amendarea modelului lui Ulrich.

2. CERCETARE PRIVIND RESURSA UMANĂ ÎN SISTEMELE ORGANIZAȚIONALE

Obiectivul capitolului

Obiectivul capitolului „Cercetare privind resursa umană în sistemele organizaționale” a fost realizarea unei cercetări în vederea identificării nivelului de înțelegere a conceptului de competitivitate în întreprinderile românești.

2.1. Prezentare generală

În perioada ianuarie 2011 – decembrie 2012, autorul a inițiat și derulat o cercetare privind statutul resursei umane în întreprinderi și înțelegerea conceptului de competitivitate a resursei umane. Demersul de tip cantitativ a vizat obținerea unei imagini de ansamblu asupra principalelor opinii ale subiecților, la nivel de resursă umană. Pentru realizarea acestei cercetări a fost ales, ca instrument de cercetare chestionarul și a fost stabilit principalul obiectiv.

Obiectivul principal al cercetării dezvoltate de autor a fost obținerea unor informații cu privire la comportamentul întreprinderilor din perspectiva resursei umane. De asemenea au fost stabilite și șase obiective generale, definitorii pentru întregul design metodologic:

- preocupările privind siguranța și sănătatea angajaților;
- gradul de motivare al angajaților;
- credibilitatea managerilor;
- existența unui departament de resurse umane, a unor strategii privind resursa umană;
- educația angajaților în interiorul întreprinderilor;
- competiția pe piața forței de muncă.

Aceste obiective principale au definit arealul tematic abordat în cadrul demersului de față, asigurând obținerea unor date deosebit de relevante pentru o diagnoză complexă pe baza căreia se pot formula în continuare măsuri și acțiuni strategice. Cercetarea are un caracter explorator, chestionarul fiind construit în acest sens pe baza dezvoltării obiectivelor proiectului. Întrebările elaborate se grupează în următoarele dimensiuni:

- existența unui departament de resurse umane și a strategiilor de resurse umane
- existența unor preocupări de creștere a gradului de motivare a angajaților
- existența unor preocupări privind educația angajaților

- cunoașterea și înțelegerea unor concepte noi în domeniul resurselor umane.

Aceste dimensiuni se regăsesc în cadrul chestionarului aplicat pe parcursul unui set de întrebări simple și complexe (întrebări tabelare sau întrebări cu mai multe subcomponente) la care fiecare subiect a trebuit să răspundă.

În vederea obținerii unor date relevante, autorul a construit două eșantioane reprezentative, unul pentru întreprinderi și unul pentru persoane cu funcție de conducere. Eșantionul pentru întreprinderi este format din 248 de subiecți, iar cel pentru persoane cu funcție de conducere din 315 subiecți (acest eșantion cuprinde team-leaderi, șefi de departament, administratori de firme și CEO), după cum se poate observa în tabelul următor:

Tabelul 2-1 Descrierea eșantionului folosit în cercetare

Eșantion	Număr subiecți	Descriere subiecți	Metoda de eșantionare
1	248	Angajați din întreprinderi micro, mici, medii și mari (cu funcție de execuție sau conducere)	Eșantionarea probabilistică (în care membrii populației chestionate au avut 50% șanse de a fi selectați în eșantion), fiind astfel posibilă calcularea erorii posibile
2	315	Angajați cu funcție de conducere (team-leaderi, șefi de departament, administratori, CEO) sau proprietari ai unor firme	

Subiecții din primul eșantion (cei 248) au fost grupați în funcție de domeniul de activitate și talia întreprinderii și li s-au adresat întrebări menite să evidențieze strategiile existente la nivel de resursă umană, preocupările echipei de management cu privire la resursa umană (prin prisma angajatului), iar subiecților din cel de al doilea eșantion (cei 315) li s-au adresat întrebări cu privire la evaluarea resursei umane în întreprinderile lor și întrebări care să identifice nevoile lor cu privire la cuantificarea competitivității resursei umane în întreprinderi.

Analiza datelor culese permite, pe lângă formularea unei imagini detaliate de ansamblu privind resursa umană în întreprindere și identificarea principalelor tendințe existente în acest areal. Marja de eroare este de +/- 3%.

La culegerea datelor a participat autorul prezentei teze de doctorat, iar **rata de răspuns** este prezentată în tabelul următor:

Tabelul 2-2 Rata răspunsurilor

Nr. chestionare trimise – eșantion 1	Răspunsuri primite – eșantion 1	Rata de răspuns – eșantion 1	Nr. chestionare trimise – eșantion 2	Răspunsuri primite – eșantion 2	Rata de răspuns – eșantion 2
790	248	32.4%	1139	315	27,56%

Chestionarul a fost completat de subiecți la locul de muncă sau la domiciliul lor, iar rezultatele au fost trimise autorului prezentei teze prin e-mail.

2.2. Rezultatele chestionarului

În conformitate cu structura chestionarului aplicat, rezultatele și concluziile obținute au fost grupate pentru fiecare domeniu de activitate în parte și pentru talia

întreprinderilor. Astfel, după cum se poate observa în Figura 2-1, respondenții fac parte din 4 domenii principale de activitate, după cum urmează:

- servicii 63%
- construcții 17%
- IT&C 16%
- Producție 4%;

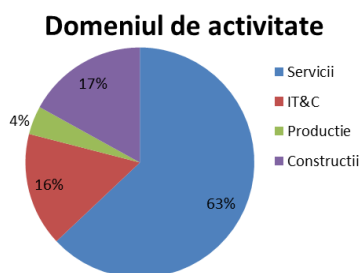


Figura 2-1 Defalcarea respondenților pe domenii de activitate

De asemenea, respondenții au fost grupați și în funcție de talia întreprinderii, stabilită în funcție de numărul mediu de angajați și cifra de afaceri, după cum urmează (v. Figura 2-2):

- 42 % întreprinderi mari
- 24% întreprinderi mici și mijlocii
- 34% micro întreprinderi.

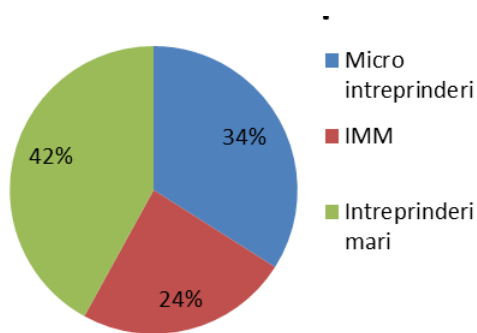
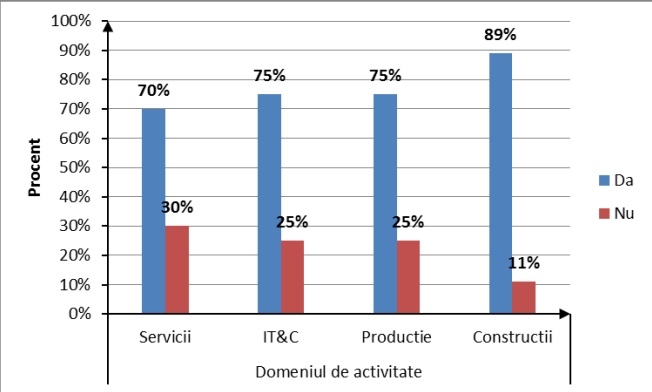
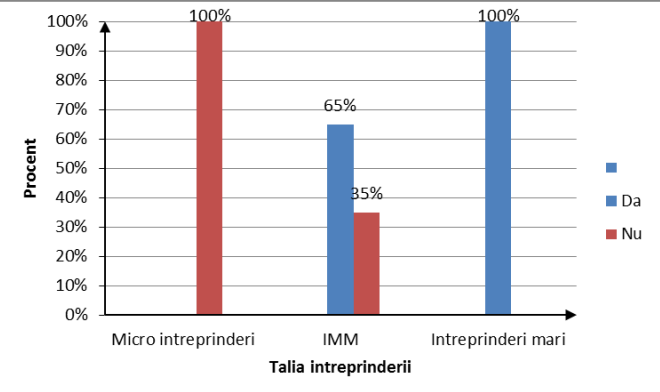


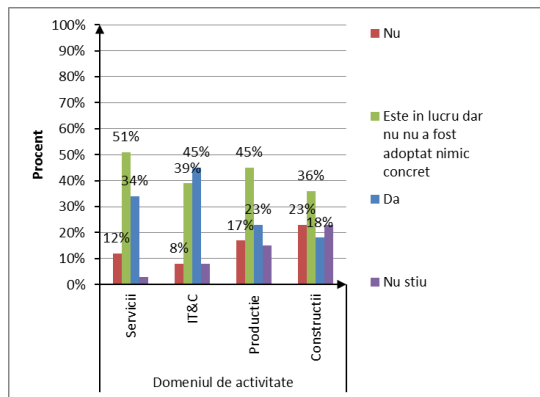
Figura 2-2 Defalcarea respondenților în funcție de talia întreprinderii din care fac parte

Cele două clasificări (Figura 2-1 și Figura 2-2) stau la baza interpretării rezultatelor cercetării efectuate de autor, după cum se poate observa în Tabelul 2-3.

Tabelul 2-3 Interpretarea rezultatelor cercetării

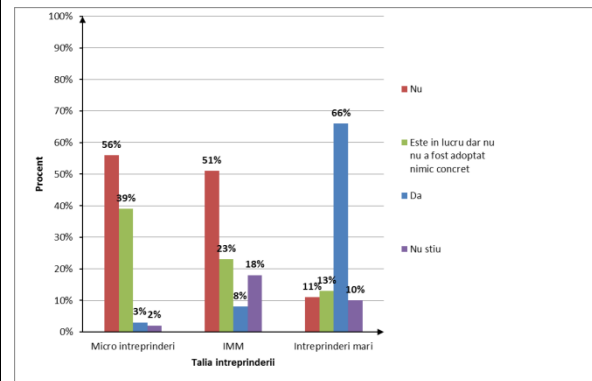
Existența unui departament de resurse umane / domeniu de activitate	Existența unui departament de resursei umane / talia întreprinderii
 <p>Majoritatea întreprinderilor din cele patru domenii analizate au un Departament de Resurse Umane. Acest lucru denotă faptul că este conștientizată importanța resursei umane în întreprindere și nevoia de a o gestiona în mod eficient.</p>	 <p>Cu cât o întreprindere este mai mare cu atât se simte nevoia existenței unui departament propriu de resurse umane. Lipsa unui Departament de Resurse Umane în întreprinderile mici se poate explica prin faptul că de cele mai multe ori pentru acestea activitatea de resurse umane implică strict activități birocratice (acte privind angajarea, încetarea contractului de muncă, salarizare, etc.) care intră în responsabilitățile contabililor întreprinderii; iar pe măsură ce numărul de angajați crește se impune existența unui departament de sine stătător care să gestioneze resursa umană din întreprindere.</p>

Existența unei strategii de resurse umane la nivel de întreprindere pentru a face față provocărilor pe piața de muncă / domeniu de activitate



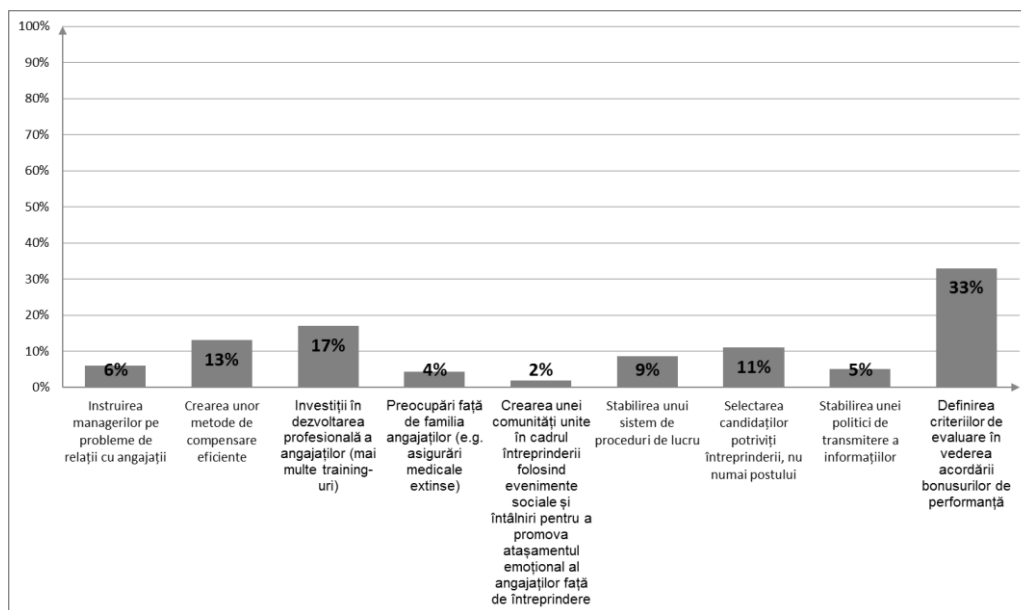
- Rezultatele anchetei au evidențiat că se încearcă stabilirea unei strategii de gestionare a resursei umane pentru a face față provocărilor de pe piața forței de muncă în toate cele patru domenii analizate.
- Îngrijorător este faptul că sunt angajați care nu știu dacă în întreprinderea lor există sau nu o strategie de resurse umane, fapt ce denotă o lipsă acută de comunicare între resursa umană și echipa de management; chiar absența unei strategii indică existența doar a unor soluții de moment cu privire la resursa umană.

Existența unei strategii de resurse umane la nivel de întreprindere pentru a face față provocărilor pe piața de muncă / talia întreprinderii



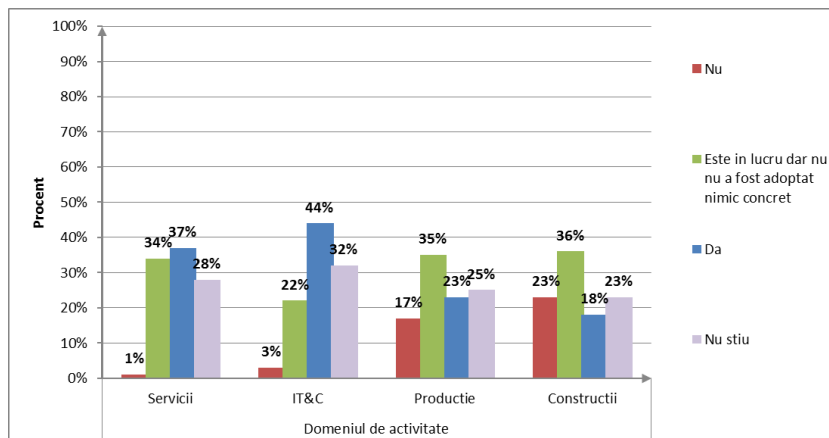
- Așa cum era de așteptat cu cât o întreprindere este mai mare cu atât este mai probabil ca aceasta să aibă o strategie de resurse umane. Procentul ridicat de micro întreprinderi fără o strategie de resurse umane poate fi explicat prin faptul că majoritatea acestora nu au angajați, astfel nefiind nevoie o strategie la nivel de resursă umană.

Măsuri luate în cadrul întreprinderilor care au strategie de resurse umane



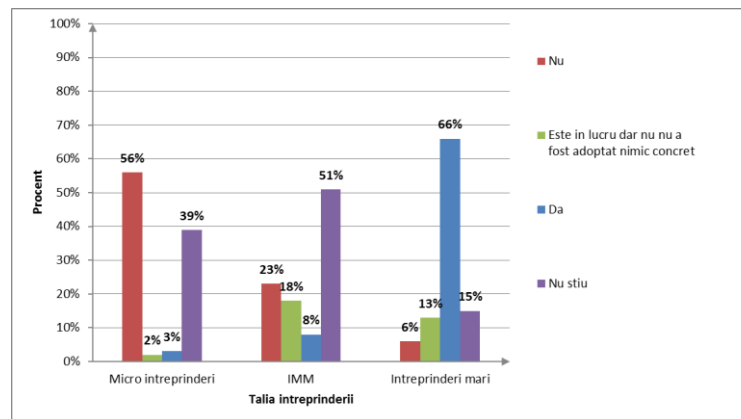
- Răspunsurile libere acordate de respondenți oferă o imagine de sinteză cu privire la ceea ce se face în întreprinderi pentru a gestiona în mod eficient resursa umană. Măsurile prezentate de respondenți reflectă soluțiile adoptate de managementul întreprinderilor cu privire la o serie de probleme identificate.

Existența unei strategii de dezvoltare a resursei umane / domeniu de activitate



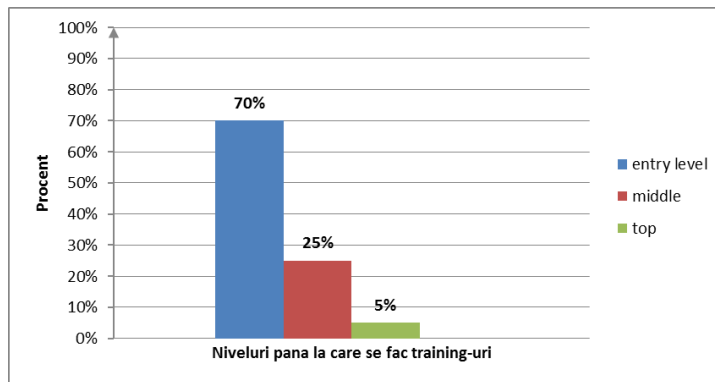
- Corelând rezultatele privind existența unui departament de resurse umane și a unei strategii la nivel de resursă umană cu existența unei strategii de dezvoltare a resursei umane, putem concluziona că există o legătură strânsă între acestea. În general întreprinderile care au un departament de resurse umane sunt preocupate și de dezvoltarea resursei umane (lucru evidențiat de introducerea unei strategii de dezvoltare a resursei umane în strategia globală la nivel de resursă umană).

Existența unei strategii de dezvoltare a resursei umane / talia întreprinderii



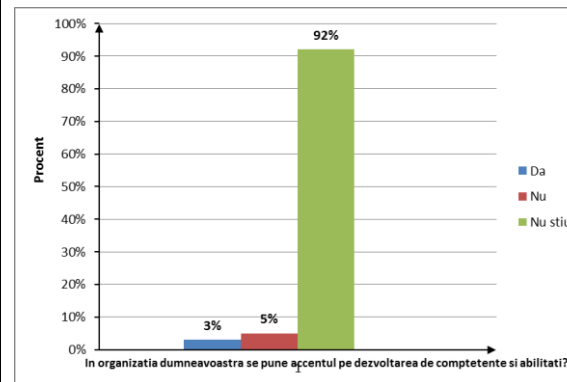
- Cercetarea a evidențiat faptul că întreprinderile mari acordă atenție dezvoltării resursei umane, fapt ce implică existența unei strategii în acest sens.

Niveluri până la care se fac training-uri în întreprinderi



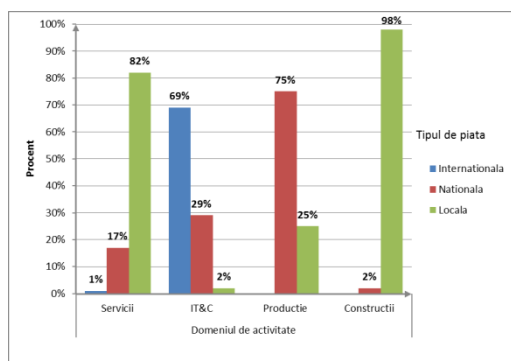
- Respondenții, care au declarat că în întreprinderile lor sunt implementate strategii de dezvoltare a resursei umane, au fost rugați să menționeze până la ce nivel profesional se fac training-uri în întreprindere. După cum se poate observa din graficul de mai sus, în majoritatea întreprinderilor se fac training-uri entry level (training pentru post) în vederea familiarizării noului angajat cu procedurile de lucru și politica întreprinderii.
- Rezultatele cercetării pot fi justificate astfel:
 - absolvenții instituțiilor de învățământ nu sunt destul de bine pregătiți pentru a face față cerințelor postului în care este angajat
 - angajatorii nu conștientizează importanța dezvoltării resursei umane în cadrul întreprinderii lor

Atenția acordată de întreprinderi dezvoltării de competențe și abilități



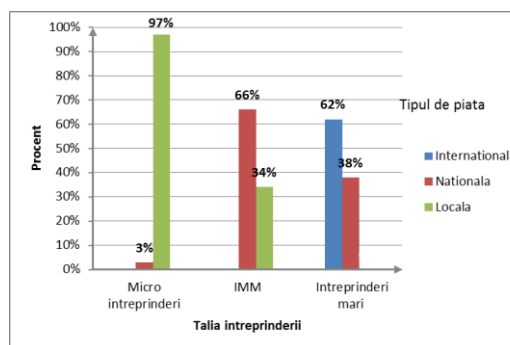
- Îngrijorător este faptul că majoritatea respondenților nu știu dacă în întreprinderile în care lucrează se pune accentul pe dezvoltarea de competențe și abilități. Acest lucru poate fi explicat prin:
 - lipsa de comunicare pe scară ierarhică
 - angajaților nu li se comunică scopul training-urilor la care participă
 - respondenților nu le sunt clare diferențele dintre cele două concepte: „competențe” și „abilități”

Cota de piață / domeniu de activitate



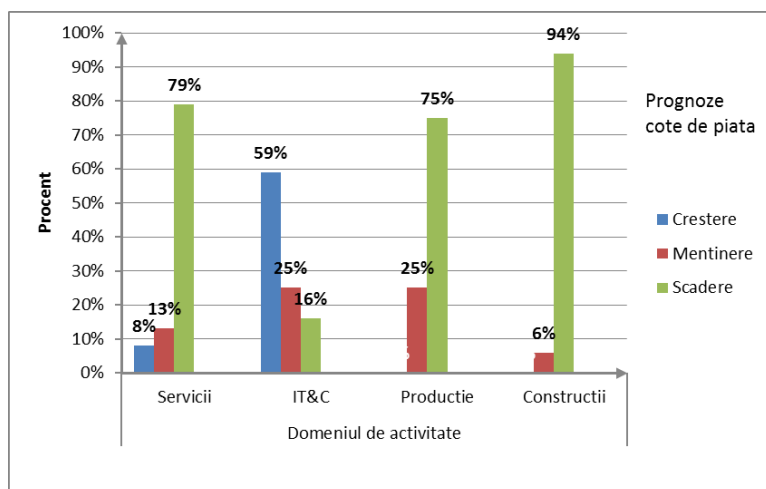
- Rezultatele cercetării au evidențiat faptul că majoritatea respondenților au declarat că cea mai mare cotă de piață pe care o dețin este la nivelul pieței locale.
- Excepție, de la această declarație, fac respondenții din domeniul IT&C; acest lucru poate fi explicat prin faptul că datorită domeniului de activitate aceste întreprinderi au acces la piața internațională.
- Din punctul de vedere al autorului, cota de piață mai mare la nivel național decât local poate fi explicată prin faptul că respondenții predominanți au fost din domeniile „Industria extractivă” și „Agricultură”, iar întreprinderile din aceste domenii, datorită conjuncturii economice, au acces mai greu la piața internațională.
- Prezența criză economico-financiară și-a pus amprenta și asupra domeniului construcțiilor, astfel întreprinderile din acest domeniu supraviețuiesc datorită pieței locale.

Cota de piață / talia întreprinderii



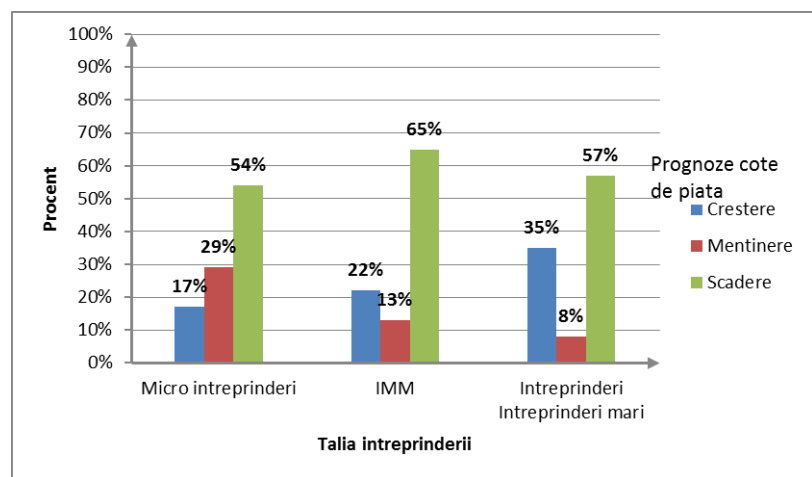
- Conform graficului de mai sus putem observa că accesul întreprinderilor la o piață mai mare crește odată cu talia întreprinderii. Dacă microîntreprinderile abia au acces la piața națională (3% dintre acestea dețin cea mai mare cotă de piață la nivel național), IMM-urile deja concurează pe piața națională (66% dintre acestea având cea mai mare cotă de piață la nivel național), iar întreprinderile mari au cea mai mare cotă de piață la nivel internațional (62% dintre acestea dețin cea mai mare cotă de piață la nivel internațional).
- Acest aspect poate fi explicat prin faptul că pentru a face față unei concurențe pe o piață mai mare este nevoie de resurse mai multe, resurse pe care o microîntreprindere le poate avea mai greu.

Evoluția cotei de piață / domeniul de activitate



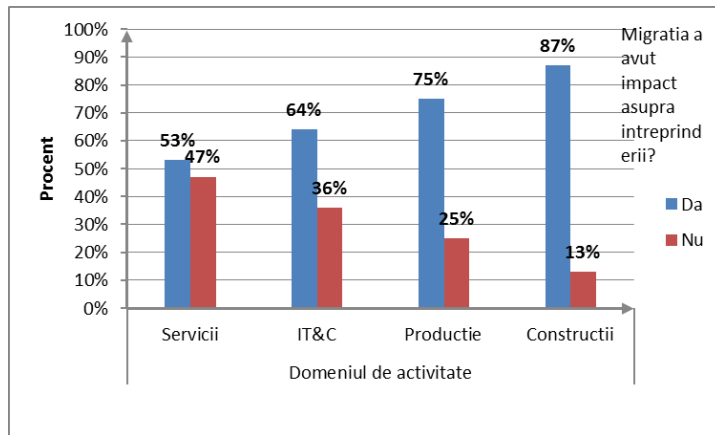
- Prognozele în ceea ce privește cota de piață a întreprinderilor sunt direct proporționale cu tendințele de dezvoltare a domeniului din care fac parte respondenții. Astfel, respondenții din domeniul IT&C prevăd o creștere a pieței în perioada următoare, în timp ce respondenții din domeniile „Construcții”, „Producție” și „Servicii” consideră că în perioada următoare cota de piață a întreprinderii lor este în scădere.

Evoluția cotei de piață / talia întreprinderii



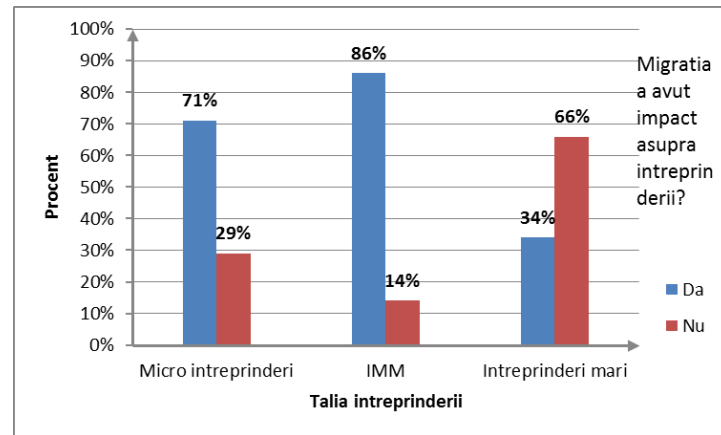
- În ceea ce privește talia întreprinderii, putem observa că tendința generală (indiferent de mărimea întreprinderii) în ceea ce privește prognozele privind cota de piață sunt în scădere.

Impactul migrației asupra întreprinderii / domeniul de activitate



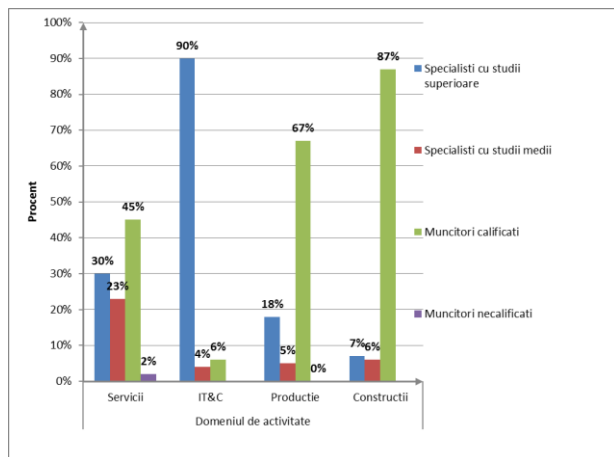
- Rezultatele cercetării au evidențiat că toate domeniile au fost afectate de migrație; dintre acestea domeniile „Constructii” se află în vârful clasamentului.

Impactul migrației asupra întreprinderii / talia întreprinderii



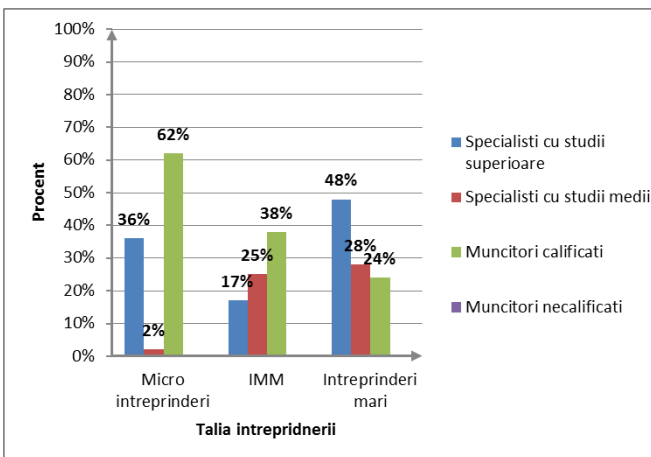
- Efectele migrației s-au simțit la nivelul tuturor tipurilor de întreprinderi, totuși putem susține că IMM-urile și micro întreprinderile au simțit cele mai mari efecte ale migrației. Acest aspect poate fi explicat prin faptul că aceste întreprinderi nu își permit financiar să convingă un angajat să renunțe la emigrare.

Nivelul la care s-au simțit cele mai mari pierderi datorate migrației/ domeniul de activitate / calificări



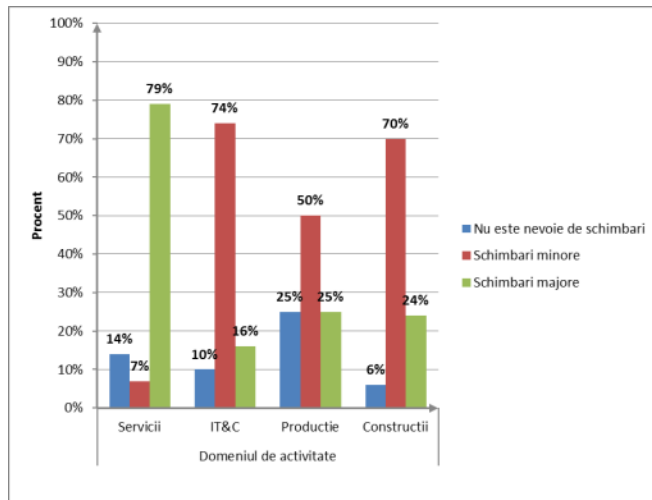
- Domeniul construcțiilor a fost cel mai afectat de migrație la nivel de muncitori calificați, fapt confirmat de răspunsurile a 87% dintre respondenți. În timp ce domeniul II&C a simțit cele mai mari pierderi la nivelul specialiștilor cu studii superioare.
- Deși celor intervievați li s-a oferit posibilitatea de a alege dintre mai multe variante de răspuns, răspunsurile lor demonstrează faptul că toți se simt afectați de migrația specialiștilor cu studii superioare și a muncitorilor calificați. Acest aspect este o pierdere pentru statul român deoarece investește bani în formarea lor, urmând ca alte state să beneficieze de competențele lor.

Nivelul la care s-au simțit cele mai mari pierderi datorate migrației/ talia întreprinderii / calificări



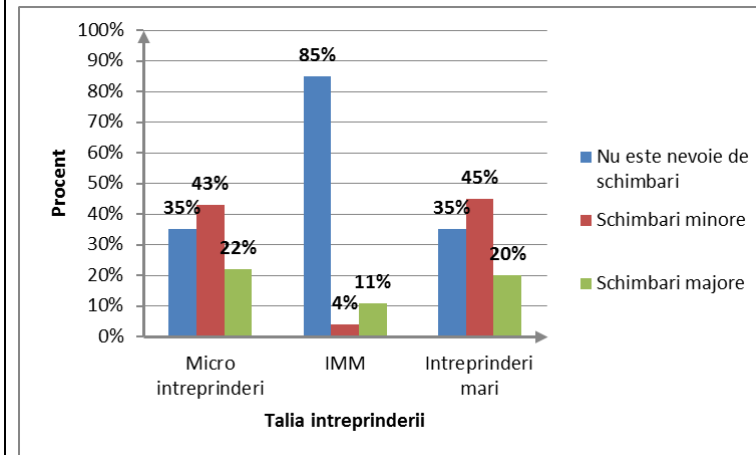
- Faptul că pierderile în materie de resursă umană se înregistrează la nivelul specialiștilor cu studii medii / superioare și a muncitorilor calificați reflectă realitatea românească. Persoane care au studii / calificări într-un anumit domeniu aleg să lucreze într-o țară mai bine dezvoltată pentru un trai mai bun, fie practicând meseria de bază sau una sub nivelul lor de pregătire.

Nevoia de schimbare la nivelul resursei umane pentru a face față provocărilor / domeniu de activitate



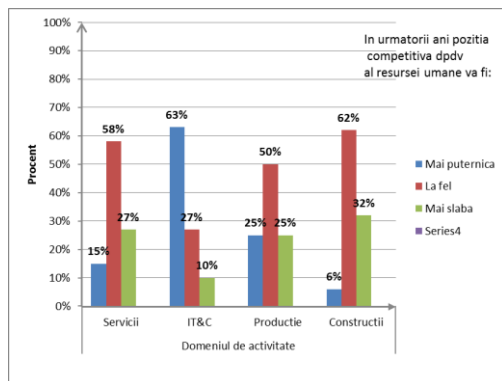
- Conform cercetării efectuate de autor domeniul care are nevoie de schimbări majore la nivel de resursă umană, pentru a face față provocărilor este cel al serviciilor. Acest lucru poate fi explicat prin faptul că din această categorie fac respondenți din call-centere, întreprinderi în care calitatea angajaților a început să scadă în ultimii ani.

Nevoia de schimbare la nivelul resursei umane pentru a face față provocărilor / talia întreprinderii



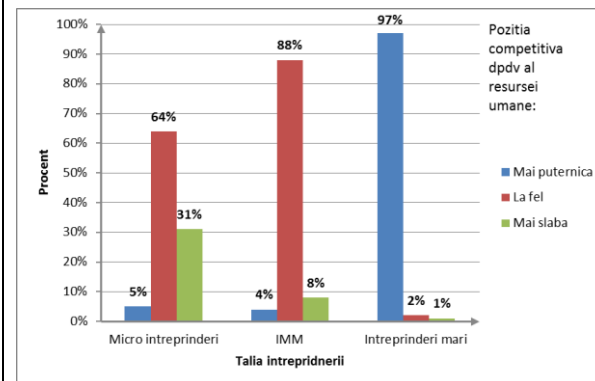
- În întreprinderile mici și mijlocii se consideră că nu este nevoie de schimbări la nivel de resursă umană. Acest fapt poate fi explicat prin faptul că angajații se cunosc între ei, iar dacă există probleme aceștia nu consideră că se datorează resursei umane.

Poziția competitivă din punct de vedere al resursei umane / domeniul de activitate



- Analizând răspunsurile respondenților se poate observa că doar în domeniul IT&C se prevede că poziția competitivă din punct de vedere a resursei umane va fi mai puternică.
- Autorul consideră că există posibilitatea ca respondenții să nu fi înțeles în totalitate conceptul de competitivitate a resursei umane, mai ales datorită faptului că respondenții din „Producție” consideră că vor avea o poziție competitivă din punct de vedere al resursei umane mai puternică decât în prezent. Scepticismul autorului se datorează faptului că în prezent nu se mai fac investiții în resursa umană din producție, aspect ce va îngreuna competitivitatea resursei umane din acest domeniu.
- Aceste rezultate, corelate cu nevoia de schimbare la nivel de resursă umană, sugerează faptul că în întreprinderile care au nevoie de schimbări respondenții prevăd că, dacă nu se fac

Poziția competitivă din punct de vedere al resursei umane / talia întreprinderii



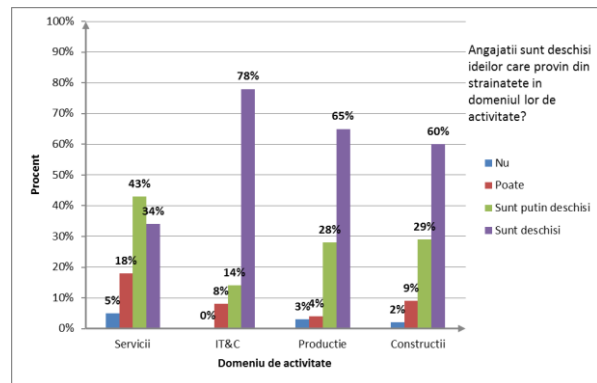
- Deoarece întreprinderile mari fac investiții în resursa lor umană, acestea prevăd o poziție competitivă din punct de vedere al resursei umane mai puternică decât în prezent.
- Rezultatele cercetării au evidențiat și faptul că în microîntreprinderi și IMM-uri nu este conștientizată importanța competitivității resursei umane.
- Respondenții care consideră că își vor păstra poziția competitivă din punct de vedere al resursei umane reflectă o incapacitate de adaptare la tendințele pieței resursei umane. Inevitabil în mediul economic apar continuu schimbări datorare atât factorilor interni cât și externi, iar resursa umană trebuie adaptată acestora, chiar și pentru a se menține poziția competitivă pe care întreprinderea o deține din punct de vedere al resursei umane.

schimbări la nivel de resursă umană, poziția competitivă a acesteia va fi mai slabă.

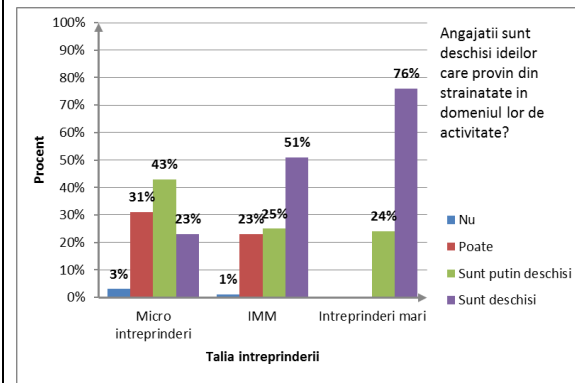
- Paradoxul intervine în cazul respondenților care consideră că deși nu trebuie să schimbe nimic la nivel de resursă umană, vor fi mai competitivi din punct de vedere al resursei umane. Atitudinea acestora reflectă o lipsă de educați în domeniul managementului.

Deschiderea angajaților către ideile care provin din străinătate în domeniul lor de activitate / domeniu de activitate

Deschiderea angajaților către ideile care provin din străinătate în domeniul lor de activitate / talia întreprinderii



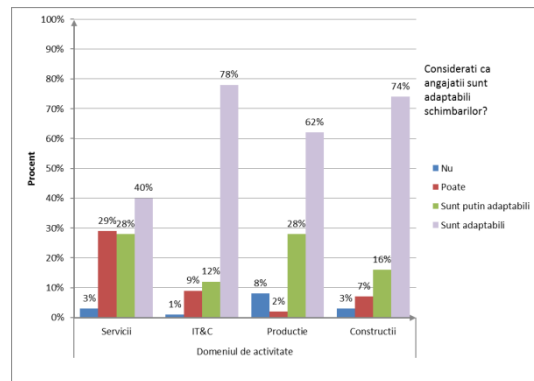
- Rezultatele cercetării efectuate de autor au evidențiat că în majoritatea întreprinderilor angajații sunt deschiși ideilor noi care provin din străinătate. Acest lucru poate avea două explicații:
- preconcepția că tot ce „vine” din străinătate este mai bun
- nevoia angajaților de a se adapta trendurilor din domeniu pentru a face față concurenței de pe piața forței de muncă.
- Cei mai deschiși noutăților care provin din străinătate sunt angajații din domeniile construcțiilor și IT&C, acest lucru se poate



- În microîntreprinderi și în IMM-uri sau înregistrat procente reduse de angajați care nu sunt deschiși ideilor care provin din străinătate. Existența acestui tip de angajați poate fi explicată prin faptul că există afaceri de familie în care lucrurile se fac conform voinței patronului.

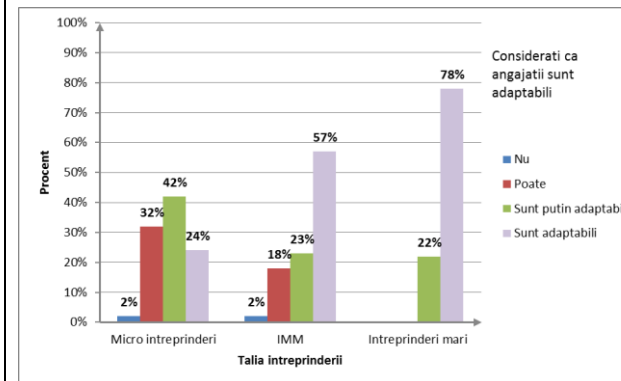
explica prin nevoia de a fi la curent cu noutățile tehnologice pentru a face față concurenței. De asemenea o altă explicație ar putea fi aceea că pentru a fi performanți specialiștii din aceste domenii trebuie să fie la curent cu noutățile din domeniu, noutăți care de cele mai multe ori provin din străinătate deoarece acolo se fac investiții în cercetare și dezvoltare.

Adaptabilitate la schimbări a angajaților / domeniu de activitate



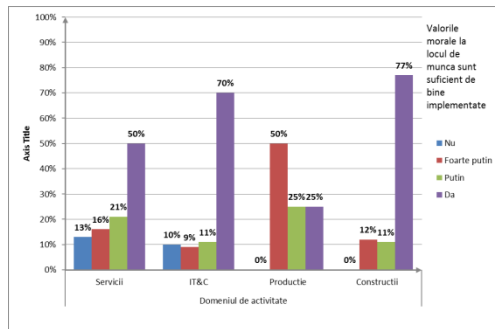
- Cercetarea a evidențiat că angajații deschiși ideilor noi sunt și mai ușor adaptabili la schimbări.

Adaptabilitatea la schimbări a angajaților / talia întreprinderii



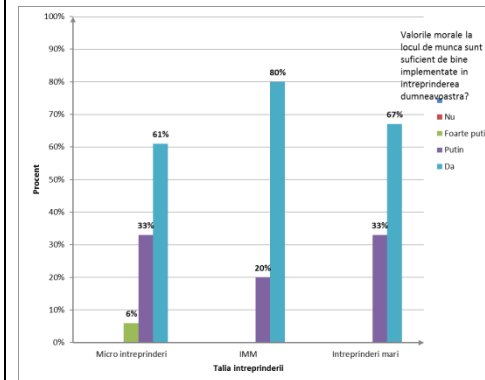
- Corelând gradul de adaptabilitate la schimbări cu deschiderea în fața ideilor noi putem concluziona că adaptabilitatea resursei umane la schimbare este direct proporțional cu gradul de deschidere către nou.

Implementarea unui cod de valori morale în întreprindere / domeniu de activitate



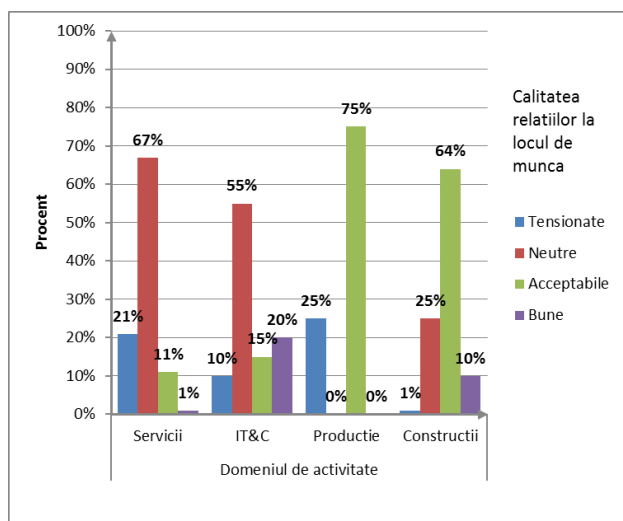
- O valoare morală este un principiu etic universal acceptat care guvernează viața de zi cu zi. Aceste principii sunt importante în menținerea unității, armoniei și onoarei în cadrul întreprinderilor. Valorile morale sunt, de obicei, comunale și împărtășită de către publicul larg, prin urmare, în cazul în care nu există un acord între membrii comunității nu există valori morale stabilite.
- Putem observa că, indiferent de domeniu, majoritatea respondenților au declarat că în întreprinderile lor există un cod de valori morale suficient de bine implementate. Totuși există posibilitatea ca respondenții să fie subiectivi și să fi raportat la propria persoană răspunsul la întrebarea „Valorile morale la locul de muncă sunt suficient de bine implementate în întreprinderea dumneavoastră?”. Astfel, dacă ei consideră că posedă valori morale care nu intra în conflict cele ale colegilor, atunci la nivel de întreprindere acestea sunt implementate.

Implementarea unui cod de valori morale în întreprindere / talia întreprinderilor



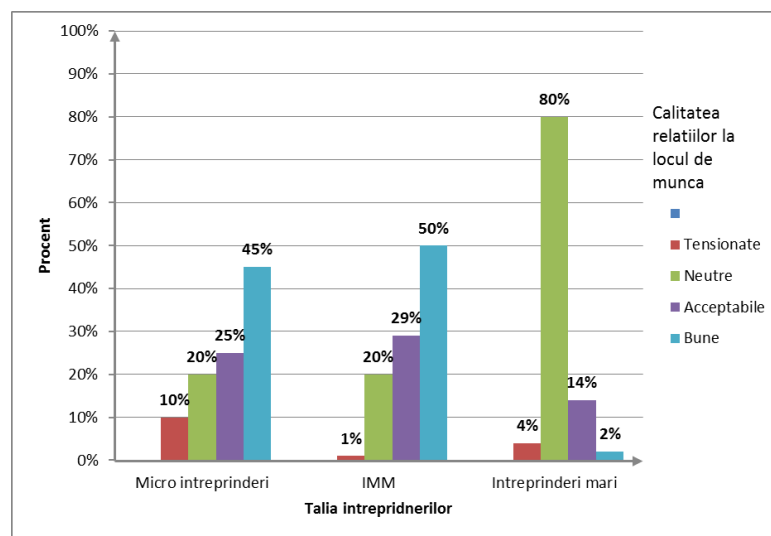
- Putem observa că talia întreprinderii nu influențează, în nici un fel, percepția angajaților cu privire la existența unui set de valori morale la nivel de întreprindere.

Calitatea relațiilor la locul de muncă / domeniu de activitate



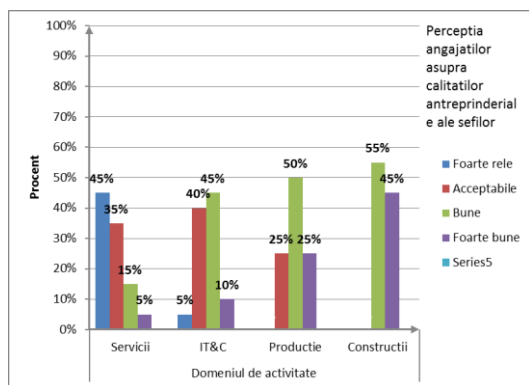
- Cercetarea a evidențiat faptul că indiferent de domeniu predomină relațiile neutre sau acceptabile.

Calitatea relațiilor de muncă / talia întreprinderii



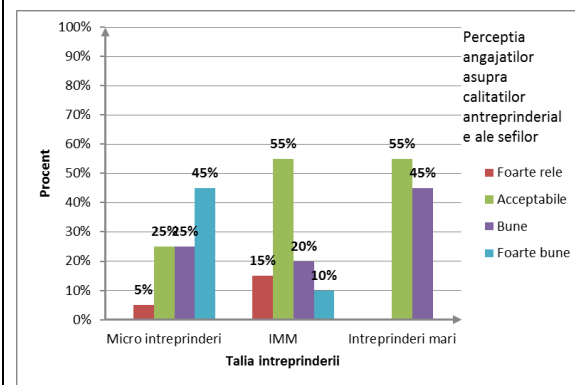
- Cercetarea a evidențiat faptul că cu talia întreprinderii este invers proporțională cu calitatea relațiilor de muncă. Astfel, în microîntreprinderi și IMM-uri predomină relațiile bune în timp ce în întreprinderile mari relațiile sunt neutre.

Percepția angajaților asupra calităților antreprenoriale ale șefilor / domeniului de activitate



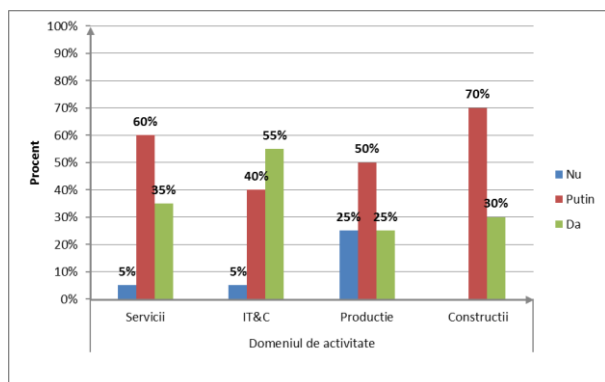
- Faptul că în toate domeniile respondenții consideră că șefii au calități antreprenoriale bune sau acceptabile, în unele cazuri chiar foarte rele, indică lipsa de încredere a angajaților în cei cărora li se subordonează.

Percepția angajaților asupra calităților antreprenoriale ale șefilor / talia întreprinderii



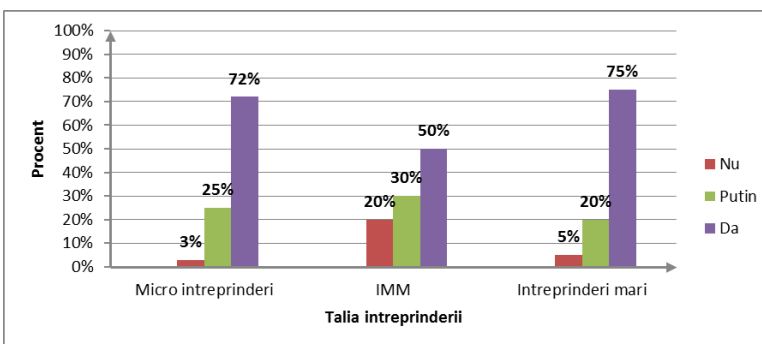
- Neîncrederea angajaților în calitățile șefilor lor poate avea drept rezultat fluctuația de personal, stresul angajaților și chiar o lipsă de educație.

Preocupările privind motivarea angajaților / domenii de activitate



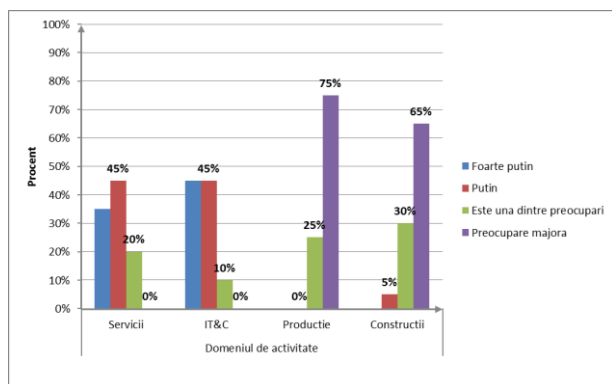
- Majoritatea respondenților consideră că angajatorii nu acordă atenția necesară motivării angajaților. Totuși, rezultatele acestea pot fi înșelătoare deoarece există posibilitatea ca respondenții să fi trecut informația prin filtru propriu, nefiind astfel obiectivi. De exemplu, dacă nu se mai simt motivați la actualul loc de muncă, atunci ei consideră că motivarea angajaților nu este o preocupare constantă la nivelul managementului întreprinderii.

Preocupările privind motivarea angajaților / talia întreprinderii



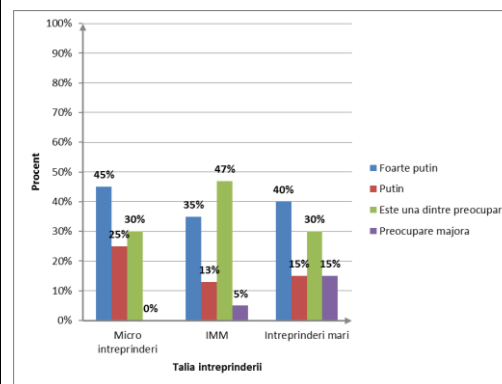
- Raportând preocuparea privind motivarea angajaților la talia întreprinderilor putem observa că în majoritatea întreprinderilor se încearcă motivarea angajaților.

Preocupări privind SSM în întreprindere / domenii de activitate

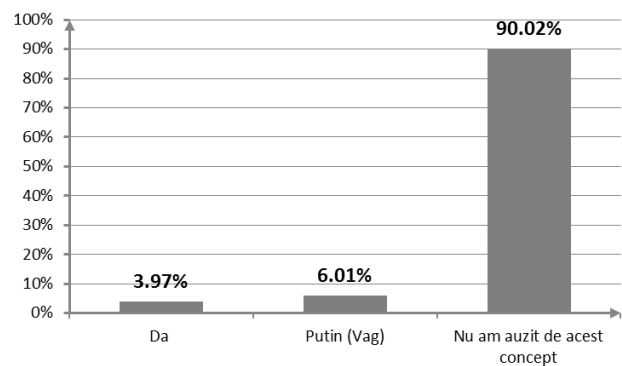


- Domeniile cele mai preocupate de SSM sunt „Construcțiile” și „Producția”. Acest lucru poate fi explicat prin riscul mare de accidente de muncă care pot cauza pierderi uriașe pentru întreprindere.

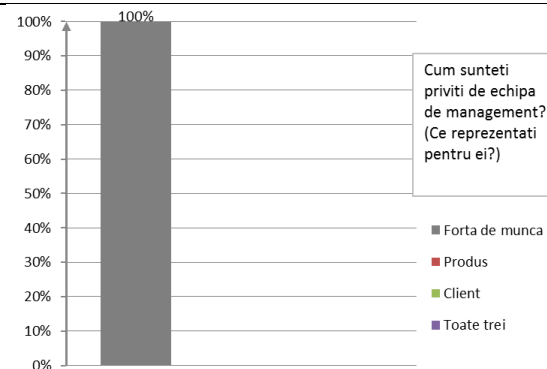
Preocupări privind SSM în întreprindere / talia întreprinderii



- Din păcate rezultatele cercetării evidențiază faptul că atenția acordată SSM se datorează rigorilor impuse de lege. Astfel în întreprinderile în care riscul unor accidente de muncă este redus, cum este cazul microîntreprinderilor, se acordă foarte puțină atenție SSM.

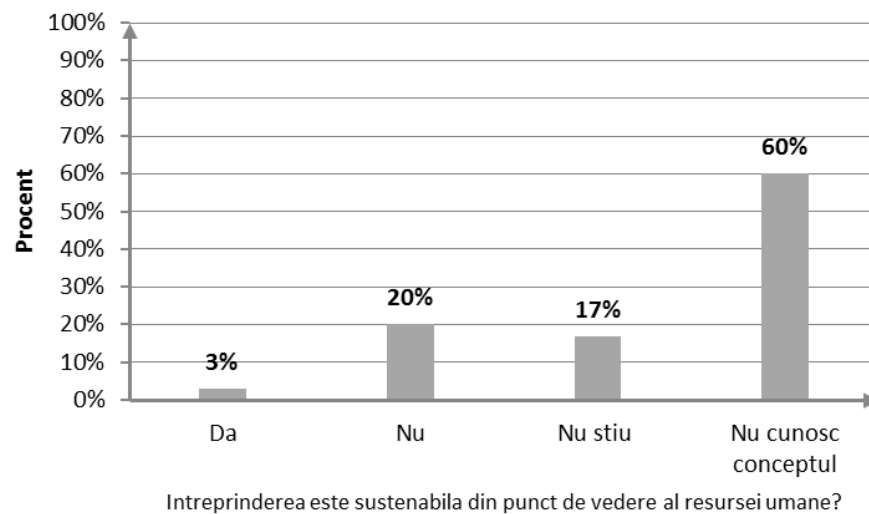
Înțelegerea conceptului de marketingul resurselor umane

- Unul dintre obiectivele cercetării efectuate de autor a fost identificarea gradului de cunoaștere și înțelegere a conceptelor noi din domeniul resurselor umane. Rezultatele cercetării eu evidențiat o lipsă de educație cu privire la noutățile din domeniu, astfel la întrebarea „Sunteți familiarizați cu conceptul de marketingul resurselor umane” majoritatea respondenților (90%) au declarat ca nu au auzit de acest concept.

Percepția echipei de management asupra resursei umane

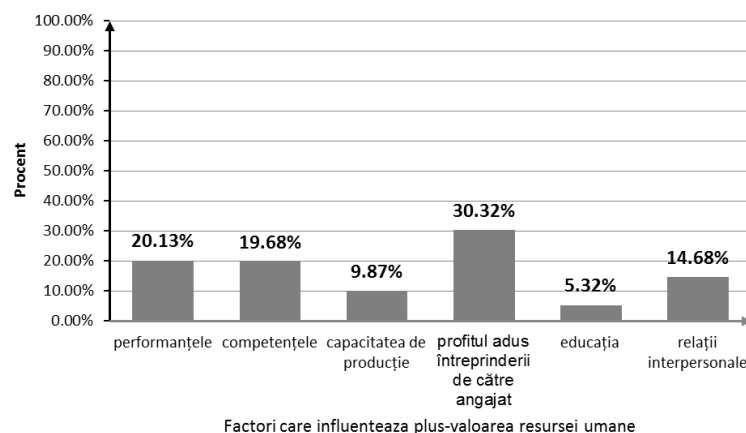
- Cercetarea realizată de autor a confirmat un aspect cunoscut la scară largă, și anume: pentru angajatori resursa umană este doar forță de muncă. Respondenții au fost rugați să aleagă dintre patru variante de răspuns: „forța de muncă”, „produs”, „client” sau toate cele trei variante menționate anterior. Aceștia, au ales în unanimitate varianta de răspuns „forță de muncă”; această alegere evidențiază faptul că în întreprinderi nu se acordă atenția necesară resursei umane, aceasta fiind privită doar ca un furnizor de muncă ale cărei nevoi nu sunt corelate cu nevoile întreprinderii și realitatea economică.

Gradul de înțelegere al conceptului de sustenabilitate la nivelul resursei umane



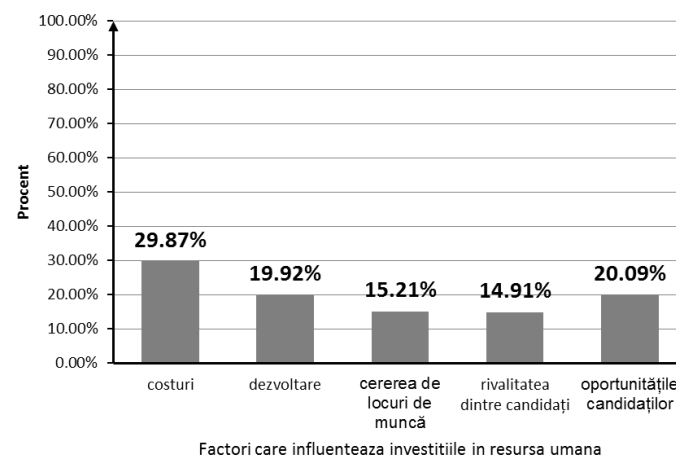
- Un alt concept, relativ nou în domeniul resurselor umane este „sustenabilitatea resursei umane”. Din acest motiv respondenții au fost rugați să declare, dacă din punctul lor de vedere, întreprinderea este sustenabilă. După cum se poate observa în figura de mai sus, majoritatea respondenților nu cunosc conceptul de sustenabilitate a resursei umane, fapt ce evidențiază o lipsă de educație și o incapacitate de a ține pasul cu noutățile din domeniu.

Cei mai importanți factori care influențează plus-valoarea resursei umane



- În vederea stabilirii indicatorilor și ponderilor pentru axa „valoare” pentru a propune o analiză portofoliu autorul a chestionat subiecții celui de al doilea eșantion (subiecții cu funcții de conducere). Astfel, respondenții cu funcție de conducere au considerat următoarele grupe de indicatori ca fiind cele mai importante:
 - 20,13% au considerat performanțele (calitatea îndeplinirii sarcinilor, abilitatea de a lucra fără ajutor/ suport din partea superiorului ierarhic / colegilor) principalul indicator care influențează valoarea resursei umane

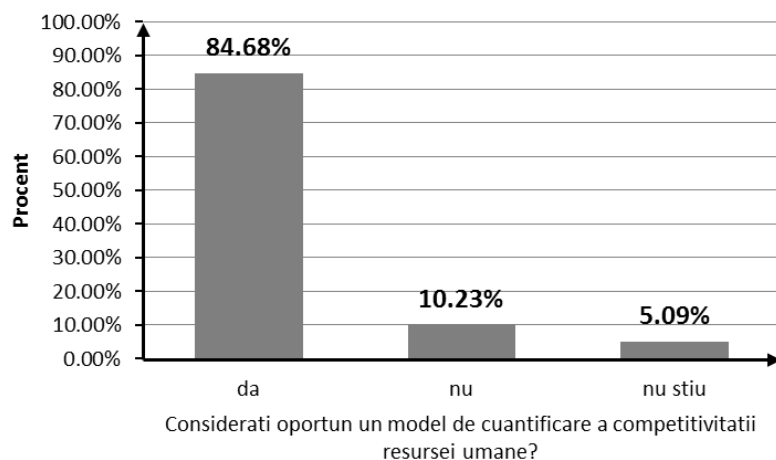
Cei mai importanți factori care influențează investițiile în resursa umană



- Respondenții cu funcții de conducere au fost rugați să propună, în ordinea importanței, cinci indicatori care reprezintă diferite tipuri de investiții de în resursa umană. Astfel, aceștia au considerat următoarele grupe de indicatori ca fiind cele mai importante, după cum urmează:
- 29,87% au plasat pe primul loc costurile (Cheltuieli de angajare, Costurile erorilor de angajare, Comunicarea cu resursa umană, Costuri lunare, Costuri anuale)

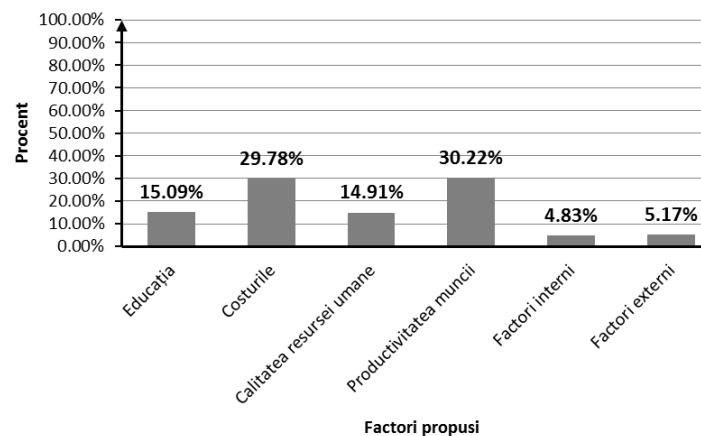
<ul style="list-style-type: none"> ○ 19,68% au considerat competențele (competențe specifice domeniului, competențe conexe domeniului, competențe specifice postului, competențe conexe postului) principalul indicator care influențează valoarea resursei umane ○ 9,87% au plasat capacitatea de producție (cât la suta din sarcini îndeplinește la timp) pe primul loc în topul importanței din punctul lor de vedere ○ 30,32% au plasat profitul adus întreprinderii de către angajat (întreprinderea își recuperează investiția) pe primul loc ○ Educația (nivelul de educație, relevanța studiilor, studiile sunt în domeniul de activitate conform fișei postului, certificări) a fost considerată doar de 5,32 % demnă de locul întâi ○ relații interpersonale (gradul de disponibilitate privind cooperarea cu colegii, reacție pozitivă față de schimbări, gradul de acceptare a unor sarcini nespecificate în fișa postului, gradul de asumare a responsabilității pentru propriile acțiuni) au fost considerate de 14,68% cel mai important indicator de valoare a resursei umane. 	<ul style="list-style-type: none"> • 19,92% au considerat dezvoltarea resursei umane (nevoia de training-uri și costurile pe care acestea le implică) pe primul loc ca importanță • 15,21% au considerat cererea de locuri de muncă de pe piața forței de muncă (gradul de dificultate cu care specialiștii în domeniu își găsesc de lucru) cel mai important indicator în stabilirea investițiilor care se fac în resursa umană • rivalitatea dintre candidați (concurența pentru un post în întreprindere și concurența pentru un post în domeniu) a fost considerată de 14,91% cel mai important indicator în ceea ce privește cuantumul investițiilor în resursa umană • 20,09% dintre respondenți au declarat că în întreprinderea lor oportunitățile candidaților (varietatea posturilor pe care candidatul le poate ocupa în domeniu și varietatea posturilor pe care candidatul le poate ocupa în întreprindere) reprezintă indicatul cu cea mai mare pondere în ceea ce privește investițiile în resursa umană. • În funcție de importanța acordată de respondenți, a fost stabilite ponderile pentru o analiză portofoliu propusă de autor.
---	--

Oportunitatea unui model de cuantificare a competitivității resursei umane



- Unul dintre obiectivele cercetării efectuate a fost identificarea necesității unui model de cuantificării competitivității resursei umane. Astfel, în vederea atingerii acestui obiectiv, respondenților cu funcții de conducere li s-a explicat conceptul de competitivitate a resursei umane, apoi li s-a cerut să specifice dacă consideră oportună utilizarea unui model de cuantificare a competitivității resursei umane. Majoritatea 84,68% au declarat că un astfel de

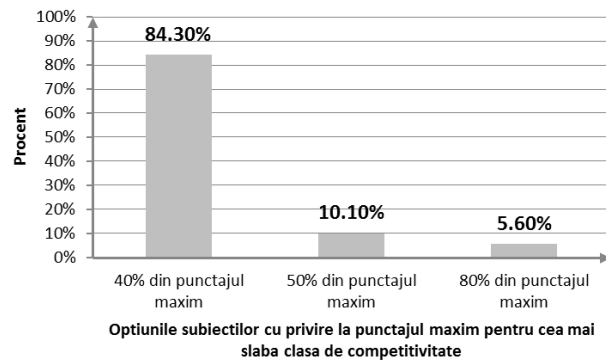
Stabilirea factorilor care influențează competitivitatea resursei umane, în funcție de importanța dată de respondenții cu funcție de conducere



- Obiectivul major al prezentei teze de doctorat este propunerea unui model de cuantificare a competitivității resursei umane pe baza unui set de indicatori. Astfel, în vederea atingerii acestui obiectiv, respondenților cu funcții de conducere li s-a cerut să menționeze care ar fi cei mai importanți indicatori care pot fi utilizați în vederea cuantificării competitivității resursei umane.
- Au fost propuși 26 de indicatori, dintre care șase dintre ei au înregistrat cele mai multe nominalizări:

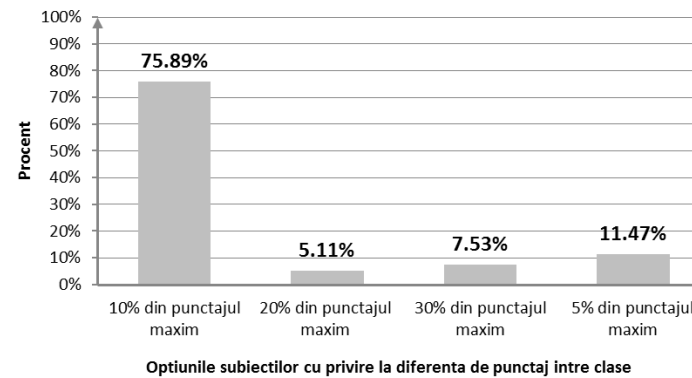
<p>model este oportun.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pornind de la rezultatele acestei cercetări autorul a reuși să pună bazele unui model de evaluare a gradului de competitivitate al resursei umane într-un sistem organizațional. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 15,09% dintre respondenți consideră educația cel mai important indicator în stabilirea competitivității resursei umane ○ 29,78% dintre respondenți consideră costurile cel mai important indicator în stabilirea competitivității resursei umane ○ 14,91% dintre respondenți consideră calitatea resursei umane cel mai important indicator în stabilirea competitivității resursei umane ○ 30,22% dintre respondenți consideră productivitatea muncii cel mai important indicator în stabilirea competitivității resursei umane ○ 4,83% dintre respondenți consideră factorii de ordin intern ca fiind indicatorii cu cel mai mare impact asupra competitivității resursei umane ○ 5,17% dintre respondenți consideră că factorii de ordin extern au cea mai mare influență asupra resursei umane.
---	--

Opțiunile subiecților cu privire la punctajul maxim pentru cea mai slabă clasă de competitivitate a resursei umane



- presupunând că există un model bazat pe clase de competitivitate a resursei umane, cei 315 subiecți cu funcție de conducere au fost rugați să-și exprime opțiunile cu privire la punctajul maxim pe care un angajat ar trebui să-l obțină pentru a se încadra în clasa respectivă. Autorul a notat punctajul maxim posibil cu „A”. În urma centralizării datelor a reieșit că majoritatea respondenților (84,3%) consideră că pentru a se încadra în cea mai slabă clasă de competitivitate a resursei umane un angajat trebuie să obțină maxim 40% din A.

Opțiunile subiecților cu privire la diferența de punctaj între clasele de competitivitate a resursei umane



- Presupunând că există un model bazat pe clase de competitivitate a resursei umane, subiecților li s-a cerut să menționeze care ar fi opțiunea lor în ceea ce privește diferențele de punctaj între două clase consecutive. Astfel 75,89% dintre respondenți au optat pentru o diferență de 10% în ceea ce privește punctajul a două clase consecutive de competitivitate a resursei umane

2.3. Concluziile capitolului „Cercetări privind competitivitatea resursei umane”

Stabilirea eșantionului supus cercetării s-a făcut astfel încât să fie cât mai asemănător în structură, după categoriile de vârstă, studii și sex. Disponibilitatea redusă, de a răspunde chestionarului a cauzat diferențele notabile dintre categoriile de respondenți.

Pentru această cercetare a fost folosit chestionarul care a avut următoarele direcții de culegere a datelor: diagnoza organizațională (motivarea, emoțiile și comportamentele), performanța personalului, interacțiunea dintre angajați și angajatori și evaluarea individuală a salariaților. Prelucrarea datelor obținute în urma completării chestionarului s-a efectuat prin utilizarea programului specializat de analiză statistică SPSS, în urma căreia au rezultat informații utile interpretării cantitative și calitative.

Cercetarea a evidențiat faptul că angajatul român nu este familiarizat cu conceptele noi privind resursa umană, resursă umană continuă să fie considerată un bun / forța de muncă (neglijându-se identificarea nevoilor și obiectivelor angajaților în vederea corelării lor cu cele ale întreprinderii), măsurile întreprinderilor privind resursa umană se limitează doar la respectarea reglementărilor legale în vederea evitării eventualelor sancțiuni legale.

Rezultatele cercetării prezentate în acest capitol au condus la avansarea unor modele conceptuale privind marketingul resurselor umane și evaluarea competitivității resursei umane, pe baza unor rezultate reale.

Pe parcursul acestui capitol autorul a realizat o anchetă ale cărei rezultate reflectă:

- preocupările privind siguranța și sănătatea angajaților;
- gradul de motivare al angajaților;
- credibilitatea managerilor;
- existența unui departament de resurse umane, a unor strategii privind resursa umană;
- profilul angajatului din zilele noastre;
- competiția pe piața forței de muncă
- factori și indicatorii considerați a avea cel mai mare impact asupra competitivității resursei umane de către persoane cu funcții de conducere
- nevoia unui model de cuantificare a resursei umane.

Existența unui departament de resurse umane este condiționată de talia întreprinderii. Cercetarea efectuată de autor a evidențiat faptul că pe măsură ce numărul angajaților crește, apare nevoia existenței unui departament de resurse umane în cadrul întreprinderii. Talia întreprinderii influențează și existența unei strategii de resurse umane, altfel spus, strategiile la nivel de resursă umană se întâlnesc cu precădere în întreprinderile mari, fapt ce denotă că întreprinderile mici nu pun accent pe resursă umană în ipostaza de client sau produs, ci numai în cea de furnizor de forță de muncă.

De asemenea s-a putut observa că întreprinderile în care există departamente de resurse umane strategia de resurse umane include și aspecte privind dezvoltarea resursei umane. Din păcate, în majoritatea întreprinderilor din care fac parte respondenții training-urile se fac la angajare, iar angajații nu cunosc

scopul training-urilor la care iau parte. Cercetarea efectuată de autor a evidențiat și faptul că talia întreprinderii influențează cota de piață a întreprinderii atât pe piața produselor cât și pe cea a forței de muncă, astfel cu cât întreprinderea este mai mare cu atât are acces mai ușor la piața națională (de produse și forță de muncă). Autorul a dorit să afle opinia respondenților cu privire la nevoia de schimbare la nivel de resursă umană, astfel subiecții au declarat că în întreprindere sunt necesare schimbări la nivel de resursa umană, iar în viitorul apropiat poziția competitivă din punct de vedere al resursei umane va fi mai puternică. Este necesar a se menționa, că poziția competitivă din punct de vedere al resursei umane va fi mai puternică dacă întreprinderea investește în resursa umană.

În ceea ce privește relația adaptabilitatea la schimbări a angajaților – deschiderea angajaților către ideile noi, a fost sesizată o ușoară discrepanță: au fost subiecți care au declarat ca în întreprinderile lor există angajați care, deși sunt deschiși către ideile noi, acceptă cu greu schimbările.

Răspunsurile subiecților din eșantionul format din angajați cu funcție de conducere a evidențiat o lipsă de educație în ceea ce privește înțelegerea conceptelor noi în domeniul resurselor umane, precum marketingul resurselor umane sau sustenabilitatea resursei umane, totuși subiecții cu funcții de conducere au oferit informații cu privire la factorii care influențează investițiile care se fac în resursa umană; răspunsurile lor fiind, totodată, și un suport pentru realizarea unui model de evaluare a competitivității.

Acest capitol este elementul central al lucrării de față; rezultatele cercetării prezentate în acest capitol stau la baza propunerii făcute de autor cu privire la competitivitatea resursei umane.

3. CONCEPTUL DE MARKETINGUL RESURSELOR UMANE ȘI ROLUL ACESTUIA ÎN CREȘTEREA COMPETITIVITĂȚII

Obiectivele capitolul

Capitolul trei descrie unul dintre conceptele centrale ale lucrării de față: marketingul resursei umane. Obiectivele acestui capitol sunt:

- analizarea relației dintre marketing, resurse umane și competitivitate
- propunerea unui model de marketingul resurselor umane.

3.1. Analiză și propuneri privind relația dintre marketing, resurse umane și competitivitate

Cercetarea efectuată de autor, și prezentată în capitolul anterior a evidențiat o lipsă a înțelegerii conceptului de marketingul resursei umane (v. Capitolul 2) și utilitatea acestuia în creșterea competitivității resursei umane. Astfel autorul a simțit nevoia să explice acest concept în capitolul de față, precum și să explice relația existentă între marketingul resurselor umane și competitivitate.

Instrumentele și tehnicile de marketing pot ajuta la dezvoltarea talentelor, oferirea de beneficii, crearea unui echilibru între viața profesională și personală și utilizarea acestuia în atragerea, păstrarea și antrenarea talentelor. Strategiile de resurse umane pot crea o forță de muncă energetică, care poate confirma promisiunile făcute de managerii.

Ca și în marketing, în domeniul resurselor umane este în primul rând nevoie de crearea unei relații. Această relație se bazează pe o segmentare eficientă a pieței forței de muncă, din acest motiv activitățile de marketing al resursei umane ar trebui să fie orientate către o țintă anume (un anumit profil al angajatului), precum și către plasare a întreprinderii în alegerile de top ale candidaților. Un rol important în stabilirea relațiilor de muncă aparține mixului de marketing adaptat la domeniul resurselor umane.

Eforturile angajaților și ale angajatorului trebuie să contribuie la menținerea și dezvoltarea acestei relații, având drept rezultat angajați mulțumiți și devotați, și fluctuație de personal scăzută. Cu alte cuvinte, putem afirma că rezultatul marketingului resursei umane este o relație angajat - angajator care aduce beneficii economice, sociale și psihologice tuturor celor implicați. Această relație presupune investiții din toate părțile.

La fel ca în cazul marketingului tradițional, în marketingul resursei umane orice strategie trebuie să aibă obiective, susține autorul în [74]. Analiza stadiului actual oferă o imagine de ansamblu a întreprinderii, atât pe plan intern cât și extern. În ceea ce privește resursa umană, se pot considera informații precum: necesarul de resurse umane, nevoile de formare, starea resurselor concurenților, utilitatea proceselor existente și necesitatea de a implementa altele noi, performanța resursei umane în cadrul întreprinderii, pentru a stabili strategia pentru creșterea competitivității întreprinderii bazate pe avantajul competitiv oferit de resursa umană, după cum susține autorul în [74]. În același scop, întreprinderea utilizează cele mai eficiente canale de comunicare, se concentrează pe segmente de piață necesare (piața forței de muncă) și satisfacția angajatului.

Figura 3-1 arată importanța marketingului în domeniul resurselor umane:

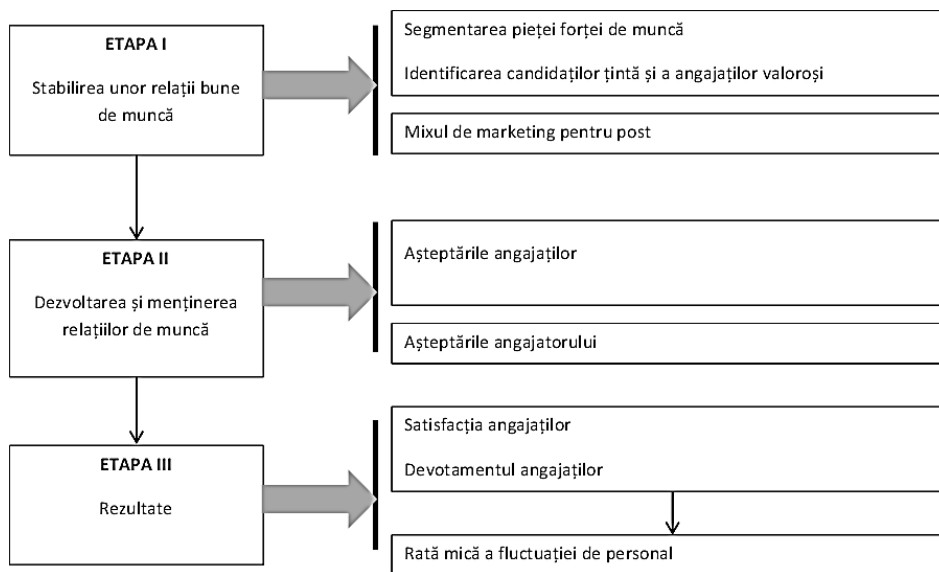


Figura 3-1 Marketing-ul în domeniul resurselor umane – contribuție proprie în [80]

Pentru resursa umană, scopul marketingului este de a crea, menține și a beneficia de pe urma relațiilor valoroase cu propriii „clienți” (angajați). Managementul relațiilor cu angajații funcționează după aceleași principii ca și managementul relațiilor cu clienții [13], [1].

Deci marketingul resurselor umane este funcția cheie prin care întreprinderea atrage „candidații – clienți”, respectiv „angajații – clienți”. Este un set de instrumente, activități și procese utilizate în crearea și livrarea unui post care are valoare pentru „angajatul – client”. Scopul marketingului resurselor umane este de a identifica, anticipa și satisface nevoile angajaților corelate cu cele ale întreprinderii într-o manieră eficientă și profitabilă. Marketingul resurselor umane este un schimb continuu de informații între angajați și întreprindere, într-o manieră prin care angajații sunt „educați”, informați și se creează o relație de durată cu aceștia. Pentru a se crea o relație bazată pe încredere este nevoie de timp, dar odată creată, această relație conduce la „transformarea” angajaților în „avocați”, clienți fideli și

prieteni ai întreprinderii. Nucleul marketingului resurselor umane este angajatul și nu întreprinderea.

Primul pas spre transformarea managementului resursei umane în marketingul resursei umane ia în considerare activitățile tradiționale de marketing. Un prim pas în această direcție poate fi răspunsul la următoarele întrebări:

- care segment de piață este important pentru organizație ? (Segmentare);
- de ce fel de oameni are nevoie întreprinderea? (Targeting);
- cum se prezintă întreprinderea? (Poziționare, valorile brandului, declarația de valoare a angajatului, brandul de angajator).

Un profesionist poate răspunde acestor întrebări prin intermediul unei analize externe și interne a pieței forței de muncă, așa cum poate fi observat în Figura 3-2.

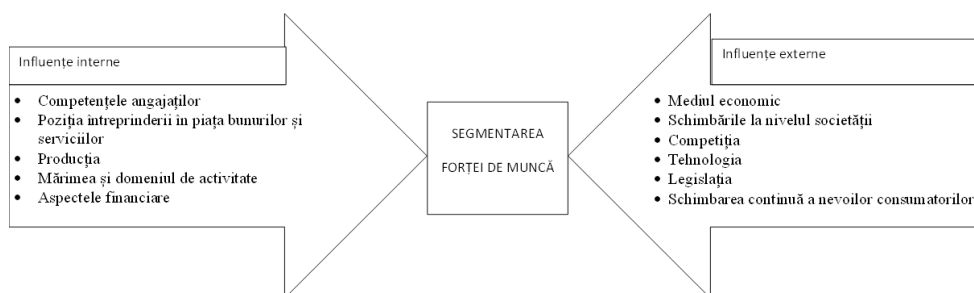


Figura 3-2 Influențe asupra segmentării pieței forței de muncă– contribuție proprie

Este important ca un specialist în marketingul resursei umane să analizeze atât calitatea cât și cantitatea posibililor angajați, ce-i influențează în alegerea unui anumit angajat, care competitori țintesc aceeași candidați, etc.. Urmează apoi mixul de marketing pentru post detaliat în subcapitolul 3.2..

Al doilea pas presupune corelarea nevoilor angajaților cu cele ale întreprinderii, așa cum se poate observa în Figura 3-3. Rolul specialistului în marketingul resurselor umane este acela de a identifica soluții care creează o punte de legătură între obiectivele stabilite la nivel de întreprindere și cele ale individului. Este necesar ca obiectivele angajaților să fie parte centrală a obiectivelor întreprinderii. Responsabilii cu resursa umană din întreprindere trebuie să identifice obiectivele angajaților, la nivel de individ și de grup, și să le direcționeze către atingerea obiectivelor întreprinderii; aceștia trebuie, prin crearea unei relații cu angajații, să identifice nevoile angajaților și să-i convingă că prin atingerea obiectivelor întreprinderii, își vor satisface nevoile respective. Corelarea obiectivelor angajaților cu cele ale întreprinderii încurajează performanța angajaților și promovează satisfacția la locul de muncă sporind astfel productivitatea întreprinderii.

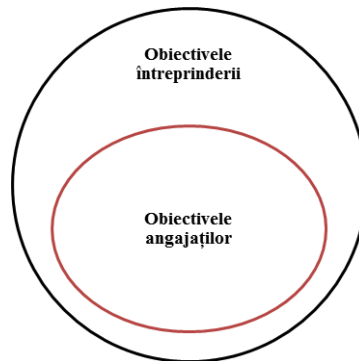


Figura 3-3 Includerea obiectivelor angajaților în cele ale întreprinderii – contribuție proprie

Ultimul pas presupune evaluarea rezultatelor. Dacă angajații nu sunt mulțumiți, atunci ei nu sunt devotați întreprinderii fapt ce conduce la părăsirea întreprinderii de către aceștia, iar fluctuația de personal denotă faptul că întreprinderea nu este competitivă din punct de vedere al resursei umane. Cu alte cuvinte, măsurile luate pentru asigurarea satisfacției și devotamentului angajaților sunt suport pentru o rată mică a fluctuației de personal în cadrul întreprinderii (v. Figura 3-4).

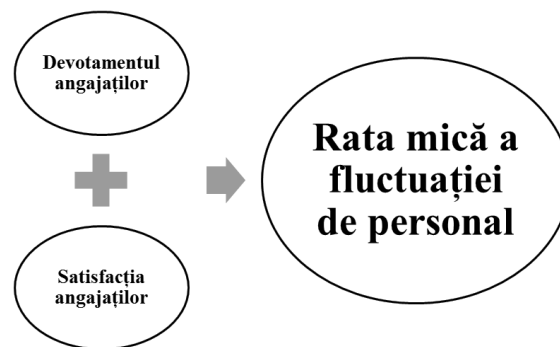


Figura 3-4 Factori care generează o rată mică a fluctuației de personal – contribuție proprie

Majoritatea întreprinderilor au departamente separate de marketing, comunicare și resurse umane, cu manageri diferiți, iar echipele se combină foarte rar. Scopul tuturor activităților acestor departamente este de a trimite un mesaj către clienți, concurență, publicul larg, angajați existenți și potențiali. De exemplu, un anunț de recrutare poate avea un impact major asupra imaginii întreprinderii și imaginea întreprinderii poate influența succesul unei campanii de recrutare (aceasta poate influența numărul de cereri pentru postul vacant). Același lucru se poate spune și despre marketingul resursei umane: acesta transmite un mesaj către resursa umană a întreprinderii sau prospectă, așa cum se poate observa în Figura 3-5. Marketingul resurselor umane „atinge” angajații existenți și candidații

(prospecții) prin comunicate de presă, articole în ziare, anunțurile cu posturile vacante, participarea la târguri și expoziții de locuri de muncă. În plus desfășoară activități de cercetare a pieței forței de muncă, de identificare a nevoilor întreprinderii din punct de vedere al resursei umane și de identificare a nevoilor angajaților în raport cu întreprinderea. Bazându-se pe informațiile colectate atât din mediul extern cât și din cel intern, marketingul resurselor umane sprijină echipa de management în dezvoltarea strategiei de afaceri prin identificarea oportunităților la nivel de resursă umană și generarea și executarea strategiilor și planurilor care sprijină atingerea obiectivelor întreprinderii. Marketingul resurselor umane implică și definirea cerințelor din punct de vedere al competențelor resursei umane. Marketingul resurselor umane trebuie să asigure livrarea unui „angajat produs” de încredere și competent, fapt ce presupune documentare, formare și sprijin la nivel de resursă umană. Marketingul resurselor umane presupune și un management eficient al performanțelor angajaților.

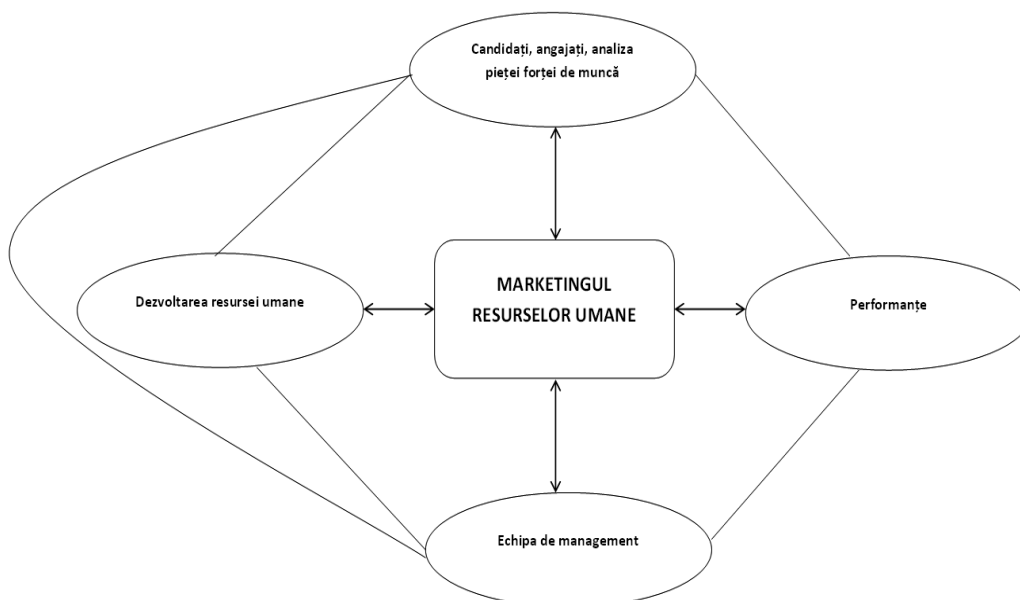


Figura 3-5 Rolul marketingului resursei umane – contribuție proprie

Din punct de vedere al marketingului, locul de muncă poate fi considerat produs. La fel cum profesioniștii în marketing analizează nevoile și comportamentul clienților, în același mod profesioniștii în resurse umane analizează motivațiile, nevoile și comportamentul angajaților și încearcă să ofere locuri de muncă satisfăcătoare, în scopul de a atrage indivizii care îndeplinesc criteriile de ocupare a posturilor vacante și care vor fi loiali întreprinderii și vor contribui la realizarea obiectivelor sale.

Cercetarea prezentată de autor în Capitolul 2 a evidențiat faptul că angajatorii continuă să considere resursa umană doar forță de muncă. La întrebarea „Cum sunteți priviți de către echipa de management?”, toți respondenții au declarat că sunt forță de muncă pentru întreprindere, ceea ce evidențiază faptul că resursa umană nu primește atenția cuvenită. Deși se încearcă motivarea și retenția

angajaților, fără un marketing al resursei umane, eforturile echipei de management nu sunt concentrate în direcția corectă. Resursa umană, pe lângă furnizor de competențe este și client și produs al întreprinderii (a se vedea Figura 3-6).

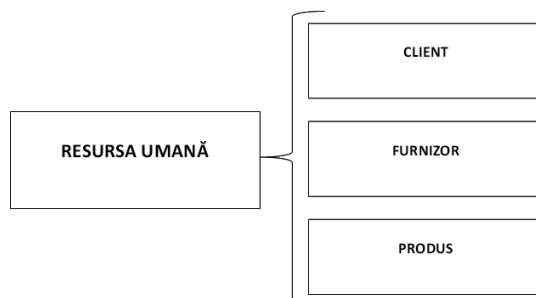


Figura 3-6 Resursa umană client – furnizor – produs – (adaptat după [79])

Prin adoptarea acestui punct de vedere profesioniștii în resurse umane vor avea acces la un cadru strategic pentru marketingul resurselor umane. Marketingul resursei umane presupune înțelegerea și satisfacerea nevoilor angajaților. Principiile de baza din marketing pot fi folosite pentru a stabili procedurile de marketing al resursei umane. Tehnicile de cercetare a pieței pot fi folosite pentru analiza așteptărilor și nevoilor forței de muncă. Marketingul nu înseamnă vânzare, ci dorința de a înțelege nevoile consumatorului și de a depune efort pentru a le satisface, susține autorul în [80]. Marketingul resurselor umane presupune cunoașterea „angajatului – client” atât de bine încât nu există nici un dubiu că acesta citește newsletter-ul întreprinderii și partajează informația cu prietenii, crede cu tărie în calitatea produselor întreprinderii și va prezenta întreprinderea drept un angajator de încredere.

Profilul candidatului s-a schimbat în ultimele decenii. Acesta are mai mult discernământ și dorește mai multe informații înainte de a accepta un post; cu alte cuvinte are mai multe așteptări de la întreprindere chiar înainte de a aplica pentru un post. Marketing-ul resurselor umane devine astfel element cheie în succesul întreprinderii prin strategii de atragere și gestionare a talentelor.

În vederea stabilirii direcțiilor strategice ale angajaților specialiștii în resurse umane pot folosi instrumentele utilizate de decenii întregi de specialiștii în marketing. Întreprinderile doresc să atragă și să rețină clienții – angajații clienți, deseori într-un mediu competitiv. Angajații pot facilita sau îngreuna atingerea obiectivelor întreprinderii, iar pe măsură ce lupta pentru obținerea celor mai talentați indivizi se intensifică, fie datorită schimbărilor demografice sau a deficitelor de oameni competenți, se acordă o importanță tot mai mare pentru atragerea și păstrarea indivizilor cheie. Conceptul de marketingul resurselor umane implică crearea unei „proponeri de valoare” care satisface cel mai bine nevoile forței de muncă (clientul) și este aliniată cu obiectivele strategice ale întreprinderii. Deși nu este o vânzare tradițională, în termeni de decizie deschisă și conștientă din partea angajatului de a cumpăra (să se alătore / să rămână angajat al întreprinderii), vânzarea este reflectată în alte moduri, cum ar fi: metrici de fidelitate, uzură redusă a angajatului, costuri de achiziție a angajaților mai mici, îmbunătățirea productivității.

Pentru ca o întreprindere să răspundă nevoilor angajaților săi și să se asigure obține plus valoarea necesară de la aceștia, ea trebuie să:

- să ceară feed-back de la angajați în vederea identificării eventualelor neconcordanțe care există între valoarea propusă de angajator și cea percepută de angajat. Aceste neconcordanțe apar în situația în care angajatorul se bazează mai mult pe datele primite din mediul extern, neluându-le în considerare pe cele din interiorul întreprinderii; sau când angajatul are de ales între un set de beneficii a căror utilitate nu o înțelege.
- să aibă programe de dezvoltare continuă a angajaților.

Cu alte cuvinte, dacă la nivel de întreprindere angajații sunt ascultați și preferințele lor cuantificate atunci întreprinderea va fi capabilă să-și motiveze angajații și să-și gestioneze într-o manieră eficientă costurile, creându-se astfel o relație câștig – câștig pentru angajați și angajator.

Specialiștii în resurse umane trebuie să fie conștienți că angajații sunt clienții interni ai întreprinderii. Ei încearcă să atragă angajații și să-i motiveze să acționeze (să-și îndeplinească sarcinile) în aceeași manieră în care un specialist în marketing încearcă să atragă un client nou. Marketingul extern intervine domeniul resurselor umane în timpul campaniilor de recrutare când se realizează anunțuri cât mai convingătoare pentru a atrage candidații cei mai calificați.

Marketingul resurselor umane include un set de practici prin intermediul cărora se creează plus valoare în beneficiul angajatului și al întreprinderii. În practică acest lucru se realizează prin cunoașterea publicului țintă, i.e. candidaților respectiv angajaților.

Utilizarea conceptului de marketingul resursei umane nu este o sarcină lipsită de risc, dar rezultatele obținute sunt pe măsura riscurilor asumate. Tabelul 3-1 prezintă unele dintre punctele forte, punctele slabe, oportunitățile și amenințările utilizării marketingului resursei umane în cadrul unei întreprinderi [80]. Această analiză SWOT simplă a fost publicată de autor în [80].

Tabelul 3-1 Analiza SWOT pentru sistemele care introduc conceptul de marketingul resurselor umane – contribuție proprie în [80]

Puncte forte	Puncte slabe
<ul style="list-style-type: none"> • abordare nouă, modernă • se creează o relație angajat –angajator mai apropiată • ajută întreprinderea să-și utilizeze mai eficient resursa umană • identifică indivizii care pot satisface nevoile pieței • ajută resursa umană din cadrul întreprinderii să devină competitivă • ajută la o orientare mai bună a eforturilor departamentului de resurse umane • oferă o orientare mai bună către obiective 	<ul style="list-style-type: none"> • număr redus de specialiști în marketingul resurselor umane • încă nu poate fi măsurat • rezultatele sale sunt vizibile pe termen mediu și lung, fiind nevoie de educare

Oportunități	Amenințări
<ul style="list-style-type: none"> • social media • marketingul ca știință este deja dezvoltat foarte mult, astfel adaptarea sa la domeniul resurselor umane este mai ușoară 	<ul style="list-style-type: none"> • riscă să devină o abordare prea comercială a resursei umane, de către cei ce nu sunt bine pregătiți, educați pentru o astfel de abordare

Marketingul resurselor umane își concentrează eforturile asupra înțelegerii comportamentului angajaților și a condițiilor din piața forței de muncă în vederea transformării întreprinderii dintr-o întreprindere necompetitivă într-una competitivă.

Calitatea resurselor umane influențează avantajul competitiv al oricărei întreprinderi, avantajul competitiv este esența performanțelor unei întreprinderi în piețele aflate în competiție și poate fi obținut cu ușurință prin intermediul marketingului resursei umane care modifică psihologia și optica în raport cu resursa umană. Marketingul resursei umane oferă avantaj competitiv în următoarele arii: cost și diferențiere [117].

Avantajul oferit de cost este vital când vine vorba de resursa umană. Principala sursă de motivare a angajaților sunt banii; managerii recunosc importanța costului și din acest motiv foarte multe planuri strategice includ obiective precum „reducerea costurilor” sau „lider de cost”. Majoritatea studiilor referitoare la costuri abordează aspecte înguste și prezintă o viziune pe termen scurt, dar când facem referire la resursa umană, avantajul oferit de costuri este pe termen lung, susține autorul în [80].

Un plan eficient de marketingul resursei umane poate reduce costurile legate de angajare, retenție, dezvoltare și fluctuație. Dacă profilul angajatului este stabilit corect, atunci procesul de recrutare este mai scurt, astfel reducând costurile; un proces de recrutare mai scurt înseamnă și că noul angajat își poate începe activitatea mai devreme [80]. Dacă procesul de recrutare a fost eficient, fluctuația de personal este redusă, candidatul selectat va fi unul valoros, iar integrarea acestuia în noul sistem va fi mai ușoară [80], [100].

În loc să considere resursa umană din întreprindere ca fiind o singură entitate, specialiștii în resurse umane trebuie să adapteze practicile la nevoile indivizilor care compun resursa umană. Acest lucru se poate obține prin: flexibilitate în ceea ce privește procedurile de lucru (program, stil, locație), programe de recompensare creative (financiare și non-financiare), diferite modele de carieră (pauze, an sabatic, rotație pe posturi, retragere în mai multe etape, dezvoltare profesională).

În opinia autorul, prin utilizarea marketingului resursei umane întreprinderea se poate diferenția prin calitatea angajaților săi, reflectată în produsele sale și productivitate [80]. Într-un mediu competitiv întreprinderile încearcă să câștige loialitatea clienților prin oferirea de produse inovative și de calitate. Succesul oricărei întreprinderi în acest demers depinde de calitatea resursei umane. Obținerea unor produse de calitate prin intermediul unei resurse umane de calitate depinde cultura organizațională și mediul de lucru. Un angajat mulțumit și motivat creează un impact pozitiv asupra percepției clientului în ceea ce privește calitatea produsului, atunci când interacționează cu acesta. Satisfația și loialitatea clientului extern este strâns legată de cea a clientului intern, i.e. angajatul. O relație bună, bazată pe încredere, între întreprindere și angajații săi este reflectată în calitatea superioară a produselor oferite clienților externi. Un angajat satisfăcut,

motivată devotată întreprinderii este mai dedicată și implicată în furnizarea unor produse de calitate clientului extern [164], decât unul de la polul opus.

3.2. Model de „marketingul resursei umane”

În utilizarea principiilor de marketing în domeniul resurselor umane există o relație duală, schematizată în Figura 3-8. Individul privit din prisma angajatorului este „client” al întreprinderii, căruia trebuie să i se satisfacă „nevoile” printr-o remunerare echitabilă și „produs” prin investițiile în resursa umană realizate de angajator, iar din prismă proprie, este furnizor de competențe.

Așa cum s-a precizat în subcapitolul 3.1., în relația sa cu întreprinderea individul trece prin trei ipostaze: furnizor de competențe, client intern și produs (v. Figura 3-7). Individul, în postura de candidat, este furnizor de competențe, dar odată angajat el nu-și pierde rolul de furnizor, ci capătă alte două roluri și anume: cel de „angajat – client intern” și cel „angajat produs”. Întreprinderea încearcă să dezvolte competențele și abilitățile angajatului pentru a-l face cât mai competitiv, așa cum face și cu un produs în forma sa tradițională. La fel cum își satisface clienții externi, întreprinderea trebuie să-i satisfacă și pe cei interni (angajații) în termeni de formare și dezvoltare profesională, satisfacția la locul de muncă, recompense și feedback asupra performanțelor. Relația dintre „clienții externi” și „clienții interni” (salariații) este una de simbioză. Fără unii, ceilalți nu pot exista, iar fără acești clienți (interni și externi) întreprinderea nu poate exista.

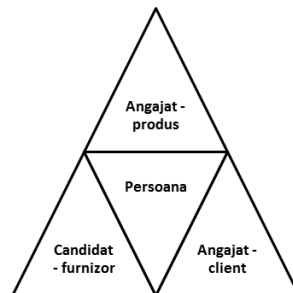


Figura 3-7 Ipotezele individului în relația cu întreprinderea [79]

Înainte de a fi salariatul unui sistem acesta trece prin postura de „candidat” la un post și în această situație candidatul devine „furnizor” de competențe. Altfel spus candidatul furnizor încearcă să-și vândă „produsul”, reprezentat de propriile competențe, pentru un pachet de beneficii cât mai mare. Pentru a ajunge în postura de angajat candidatul trebuie să fie capabil să se evalueze obiectiv și să-și promoveze punctele forte. Dacă autoevaluarea este obiectivă, atunci candidatul este capabil să aleagă tipul de post din care poate aduce plus valoare întreprinderii și în același timp să obțină o serie de beneficii:

- economice de tip: salariu, măriri de salariu, bonusuri, asigurări de sănătate și pensionare;
- psihologice de tip: competențe noi, realizări, autonomie, oportunități de promovare, provocări, feed-back, instruire, etc.;

- sociale de tip: relaționarea cu colegii și echipa de management – respect, încredere, considerarea colegilor ca fiind prieteni.

Privind lucrurile prin prisma angajatorului, candidatul devine furnizor de competențe pentru care întreprinderea este dispusă să aloce timp și efort în vederea transformării individului din candidat în angajat contra unui salariu echitabil și investii în formarea și dezvoltarea sa profesională. Aspectele relatate mai sus sunt prezentate în Figura 3-8.

În ceea ce privește promovarea, organizația trebuie să se poziționeze ca un angajator mai bun decât concurenții săi prin crearea unui brand atrăgător; cu alte cuvinte un brand puternic și de încredere va atrage candidații cei mai potriviți. Plasarea din mixul de marketing (4P) este tradusă prin procesul de recrutare ce implică trei etape: definirea așteptărilor – pregătirea descrierii și specificul posturilor, se decid termenii și condițiile angajării; atragerea candidaților – trecerea în revistă și evaluarea surselor alternative de candidați, din interiorul și exteriorul întreprinderii, publicitatea, folosirea agențiilor și a candidaților; selectarea candidaților – trierea candidaților, interviuarea, testarea, evaluarea candidaților, centre de evaluare, oferta de muncă, obținerea de referințe, pregătirea contractelor individuale de muncă [79].

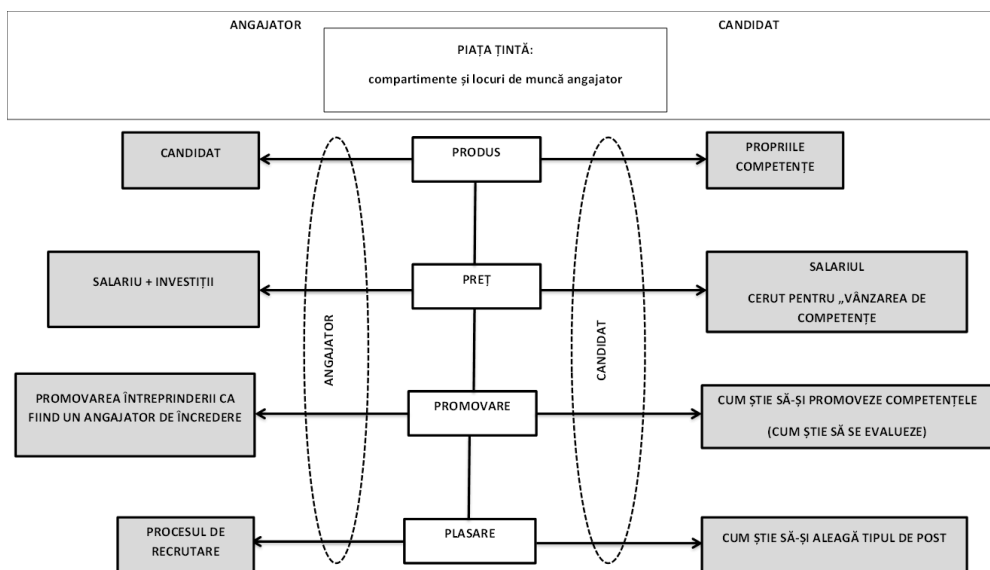


Figura 3-8 Perspectiva duală a marketingului resursei umane din punct de vedere al angajatorului și candidatului – dezvoltare proprie în [75]

Probabil unul dintre cele mai cunoscute modele de marketing este modelul 4P cunoscut și sub denumirea de marketing mix din care au derivat modele 7 P, 15 P până la 30 P [68], [30]. Cei 7 P fac referire la Produs, Preț, Plasare, Promovare, Proces, Personal, Proba (dovada fizică). Figura 3-9 prezintă succint mixul de marketing sub forma celor 7 P în marketingul resurselor umane.

Mixul de marketing tradițional a fost dezvoltat pentru sectorul bunurilor de consum, dar pe măsură ce întreprinderile au devenit din ce în ce mai conștiente de importanța marketingului, s-a încercat dezvoltarea unui mix de marketing complet și anume cei 7 P (produs, preț, promovare, plasare, personal, proces, proba fizică).

Candidatul, în calitatea sa de furnizor trebuie să satisfacă nevoile întreprinderii prin intermediul competențelor sale „vândute” angajatorului pentru un salariu și alte investiții (cheltuieli de formare și dezvoltarea profesională) pe care acesta le face pentru bunăstarea angajatului. Salariul este prețul pe care un angajat îl primește în schimbul unei cantități de muncă. Promovarea reprezintă eforturile candidatului de a-și vinde competențele; pentru a fi eficientă, promovarea, trebuie să fie corelată cu toate elementele mixului de marketing. Ciclul mixului tradițional (4P) se încheie cu plasarea candidatului în organizație și transformarea lui în angajat pentru care se vor aplica de acum strategii de marketing.

Elementele suplimentare ale mixului de marketing au fost adăugate deoarece întreprinderile au început să fie din ce în ce mai orientate către nevoile angajaților, iar resursa umană a ajuns un element cheie al competitivității întreprinderii. Piața forței de muncă, este determinat de numărul persoanelor apte de muncă, structura pe vârste a populației active, calitatea capitalului uman (stabilită în funcție de calificare, gradul de familiarizare cu noile descoperiri din domeniul de activitate, de politica statului de a influența dezvoltarea resursei umane pe anumite direcții) migrația capitalului uman.

Trăsăturile acestei piețe sunt:

- este o piață imperfectă (cauze: dezechilibrul cerere-ofertă în sensul că există un număr mare de ofertanți de forță de muncă și un număr mic de cumpărători; alte motive: informarea parțială a indivizilor/firmelor privind cererea și oferta de locuri de muncă, presiunile salariale ale sindicatelor);
- este o piață contractuală: atât drepturile cât și obligațiile părților sunt stabilite prin contract;
- este o piață administrată: fondurile salariale depind de legislație, dar și de strategiile firmei; și
- are un grad ridicat de eterogenitate.

Recrutarea personalului adecvat și instruirea acestuia sunt esențiale în crearea avantajului competitiv necesar. Procesul reprezintă procedurile, mecanismul și fluxul activităților în urma cărora produsul este consumat, i.e. „angajatul produs” este folosit de organizație, procedura în urma căreia postul vacant va ajunge la consumatorul final; cu alte cuvinte întregul proces de recrutare și selecție.

Ultimul element al acestui model este proba fizică care include strategia de marketing dar și contractul de muncă. Așa cum am precizat mai sus contractul reglementează relațiile de muncă dintre angajator și angajat. Contractul de muncă intervine numai în situația în care individul trece de la statutul de candidat la cel de angajat. Proba fizică este elementul care permite consumatorului să emită judecăți cu privire la organizare [80].

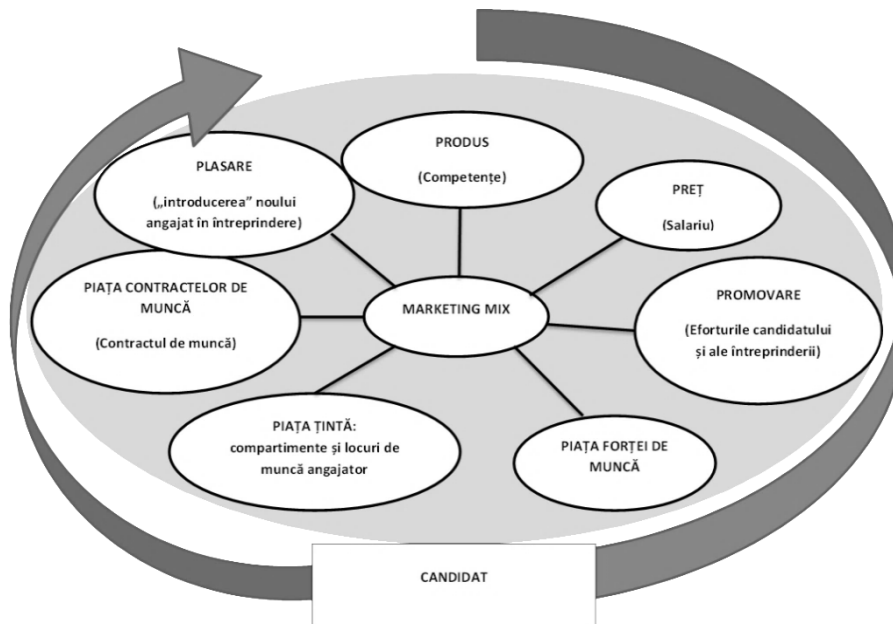


Figura 3-9 Mixul de marketing pentru 7 P în marketingul resurselor umane – contribuție proprie în [75]

Angajatorul trebuie să identifice acele aspecte care îl fac unic în ochii angajaților sau ai prospecțiilor; de asemenea angajatul trebuie să identifice ce anume îl face mai bun decât competitorii săi, decât alți candidați și ce anume poate oferi întreprinderii pentru a deveni indispensabil.

În momentul în care candidatul devine angajat vorbim de marketing strategic al resursei umane; toate acțiunile de marketing sunt îndreptate spre „clientul intern”: angajatul. Marketingul strategic are drept punct de plecare analiza nevoilor „clientului angajat” în raport cu cele ale întreprinderii, iar rolul angajatorului este de a satisface nevoile angajatului.

Primul pas în marketingul resurselor umane este stabilirea caracteristicilor angajatului produs de care întreprinderea are nevoie. Acesta trebuie să aducă valoare întreprinderii; valoare ce este dată de impactul pe care angajatul îl are asupra produsului pe care întreprinderea îl vinde pe piața în care activează sau asupra clienților cu care interacționează. Este important ca întreprinderea să angajeze numai acei indivizi de care are nevoie! Angajatul trebuie să corespundă din punct de vedere al: cunoștințelor, experienței, calității muncii prestate, înfățișării, atitudinii și comportamentului, capacității de adaptare și al recomandărilor.

Despre produsele tradiționale se spune că valorează atât cât consumatorul este dispus să plătească. Acest lucru nu este în totalitate valabil și pentru „angajatul produs”. Pentru a atrage cei mai talentați indivizi, întreprinderea trebuie să ofere pachete salariale competitive; acest lucru nu înseamnă neapărat că întreprinderea trebuie să ofere cele mai mari salarii ci doar că acestea trebuie să fie direct proporționale cu valoarea pe care întreprinderea o poate obține de pe urma angajatului produs. În stabilirea salariilor trebuie avut în vedere următorul aspect: atât angajații cât și candidații sunt foarte sensibili când vine vorba de remunerație.

Salariile trebuie să fie atractive pentru un candidat, iar odată devenit angajat acesta nu trebuie să se simtă defavorizat (din punct de vedere al plății) față de noi veniți.

Plasarea este procesul prin care se atribuie un anumit post candidaților selectați. Acest proces implică coordonarea cerințelor postului cu competențele candidatului și stabilirea relațiilor de subordonare și coordonare. Dacă procesul de plasare este eficient atunci:

- moralul angajaților este îmbunătățit
- se reduce fluctuația de personal și absenteismul
- se reduce numărul accidentelor de muncă
- se evită situațiile de inadaptare ale noului angajat la locul de muncă
- ajută angajatul să lucreze în vederea atingerii obiectivelor întreprinderii.

În multe întreprinderi există o săptămână, o zi sau câteva zile destinate facilitării instalării noul angajat, numite zile de orientare (induction days). Orientarea este un proces de familiarizare a noului angajat cu locul de muncă și întreprinderea. Pe parcursul acestei etape angajatul primește informațiile necesare instalării rapide și începerii îndeplinirii sarcinilor într-o manieră plăcută. Printre obiectivele acestei etape se numără:

- oferirea de informații necesare de tipul: pauze, loc de fumat/băut cafeaua, etc.
- punerea bazelor unei relații bazate pe încredere între angajat și întreprindere
- reducerea situațiilor de confuzie / neînțelegerilor
- dezvoltarea unui sentiment de apartenență și loialitate față de întreprindere.

Prima impresie creează un impact de durată. Majoritatea programelor de orientare se bazează doar pe tratarea problemelor legate de birocrație, omițând informații vitale despre produsele întreprinderii, cultura organizațională, clienți, probleme de siguranță, etc. Deși se rețin informații utile pe perioada programelor de orientare, acestea nu sunt amintite pentru acest aspect, ci pentru sentimentul de camaraderie, includere și apartenență transmis. Cheia succesului unui program de orientare este abilitatea de a stabili o legătură cu noul angajat în timp ce se transmit informații obligatorii.

Promovarea este ansamblu de activități întreprinse de candidat pentru a comunica cu întreprinderea, precum:

- să vorbească cu însuflețire despre experiența anterioară și valoarea pe care o poate aduce întreprinderii
- să fie informat cu privire la activitatea firmei, și dacă este posibil chiar procedurile interne
- să se implice în activități din aria de interes a întreprinderii
- participarea la cât mai multe cursuri de specialitate în domeniul în care este postul pentru care candidează
- crearea unei rețele de specialiști care să-l recomande, etc.

Promovarea nu trebuie să fie numai din partea candidatului, ci și a întreprinderii. Aceasta trebuie să depună eforturi pentru a se poziționa ca un

angajator de încrede pe piața forței de muncă pentru a atrage indivizii cei mai talentați. Pentru a deveni un „angajator de top”, întreprinderea trebuie să:

- înțeleagă și să satisfacă nevoile candidaților
- să utilizeze tehnici și instrumente de comunicare adecvate grupului de candidați cărora li se adresează
- să depună eforturi suplimentare pentru a facilita adaptarea noilor angajați în întreprindere
- asigurarea managerilor libertatea necesară supervizării subordonaților în stilul propriu
- încurajarea și ajutarea angajaților să dobândească noi competențe.

Un rol major în marketingul resurselor umane îl are piața forței de muncă. Schimbările din piață se reflectă în tipul de resurse umane la care întreprinderea are acces, și consumul de resurse financiare necesare obținerii talentelor dorite.

Procesul de recrutare și selecție este crucial pentru atragerea celor mai buni candidați, totuși este unul dintre cei șapte „P” cărora i se acordă cea mai mică atenție. Un angajat care nu este potrivit pentru postul în care a fost plasat, va fi nemulțumit și frustrat în cadrul întreprinderii și va spune cunoscuților că întreprinderea nu este un angajator de încredere, fapt ce poate speria potențialii candidați talentați. Acest proces este prima experiență pe care un candidat (care ulterior devine angajat) o are cu întreprinderea. Nu are nici un sens să se investească eforturi în funcționarea celorlalte procese din întreprindere, dacă recrutarea și selecția nu sunt tratate cu atenția cuvenită. Drept urmare acest proces poate fi o sursă de avantaj competitiv din punct de vedere al resursei umane.

Candidatul nu poate „experimenta viața” în întreprindere decât după semnarea contractului de muncă, totuși întreprinderea poate ajuta potențialul angajat să reducă din incertitudine prin a-l ajuta „să vadă” unde poate lucra: i se poate prezenta locul unde va fi biroul, eventual un tur al întreprinderii (în funcție de postul pentru care candidează).

Ciclul de viață al angajatului produs

Ciclul de viață al angajatului este un model de resurse umane care identifică etapele în cariera angajaților în vederea gestionării și optimizării proceselor asociate. Majoritatea publicațiilor în domeniu resurselor umane prezintă ciclul de viață al angajatului ca fiind alcătuit din trei etape: atragerea candidaților, recrutarea și retenția, totuși autorul propune un alt set de etape, specifice „angajatului produs”. La fel ca un produs tradițional, și „angajatul-produs” are un ciclu de viață în cadrul unei întreprinderi, desfășurat pe parcursul a patru etape (v. Figura 3-10):

- lansarea: este etapa specifică integrării angajatului în întreprindere și training-urile pentru post
- creșterea: este etapa dezvoltării profesionale și creionării unei cariere (parcursul de carieră)
- maturitatea: este etapa în care „angajatul produs” atinge apogeul în carieră
- declinul: este etapa specifică finalului activității „angajatului produs”.

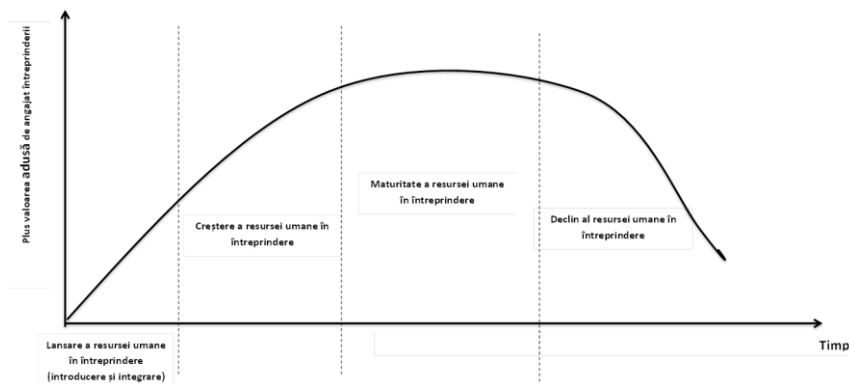


Figura 3-10 Diagrama ciclului de viață a „angajatului produs” – contribuție proprie

Faza de lansare a „angajatului produs” în întreprindere începe o dată cu selecția candidatului (trecere de la stadiul de candidat la cel de angajat) și continuă cu integrarea noului angajat în întreprindere (Induction Day), i.e. acesta este o perioadă în care angajatului i se prezintă colegii, întreprinderea, ierarhia și sarcinile. În această etapă, marketingul resursei umane încearcă „educarea” noului angajat în spiritul culturii întreprinderii și transformarea lui într-un „client intern” loial întreprinderii.

În etapa de creștere „angajatul produs” deja cunoaște procesele și procedurile din cadrul întreprinderii, iar performanțele sale sunt în continuă creștere. În această etapă „angajatul produs” beneficiază de training-uri și instructaje profesionale.

În etapa de maturitate performanțele „angajatului produs” nu mai înregistrează creșteri mari. Concurența începe să crească. Principalul obiectiv al angajatului, în acest punct, este de a-și păstra beneficiile. Promovarea se face pe baza diferențierilor (cu ce este angajatul A mai bun decât angajatul B). Provocările în această etapă sunt implicarea angajaților în atingerea obiectivelor întreprinderii, identificarea angajaților cu întreprinderea și retenția acestora. În această perioadă se pune accentul pe planificarea și dezvoltarea carierei.

Ultima etapă a ciclului de viață a „angajatului produs” este declinul. Pe măsură ce performanțele angajatului scad, întreprinderea are următoarele opțiuni:

- păstrarea angajatului, eventual „îmbunătățirea” lui prin adăugarea de noi competențe pe baza training-urilor
- transferarea angajatului pe un alt post
- concedierea angajatului și desființarea postului

„Drumul” de la maturitate la declin poate fi unul lung – angajatul devine treptat neperformant, sau unul scurt, chiar brusc – angajatul deși este încă util întreprinderii își dă demisia. Încheierea relațiilor de muncă poate fi rezultatul demisiei, concedierii sau pensionării; indiferent care este cauza desfacerii contractului de muncă rezultatul este același: angajatul părăsește întreprinderea.

Etapele de mijloc (creșterea și maturitatea) includ: programe de dezvoltare profesională, managementul performanțelor, evaluări periodice, planuri de

succesiune, activități sociale cu angajații (e.g. team building), metode de îmbunătățire și măsurare a productivității angajaților, managementul relațiilor cu angajații, programe de motivare a angajaților.

O abordare bazată pe ciclul de viață al angajatului produs va ajuta responsabilii cu resursa umană din întreprindere să stabilească ce instrumente de gestionare a resursei umane trebuie să folosească în funcție de etapa în care se află angajatul, în vederea optimizării performanțelor, menținerii nivelurilor de motivare și asigurării unei dezvoltări profesionale eficiente a individului. Această abordare este eficientă în delimitarea proceselor și strategiilor de resurse umane. Toate acțiunile și procesele de resurse umane pot fi grupate în categorii specifice fiecărei etape a ciclului de viață a angajatului produs. Acesta va funcționa ca un calculator al resurselor și energiei pe care întreprinderea plănuiește să le utilizeze în diferite etape, fapt ce ajută la elaborarea unui plan de resurse umane aliniat strategiei întreprinderii. Astfel această abordare devine un instrument util pentru un specialist în resurse umane în conectarea resursei umane la obiectivele pe termen scurt, mediu și lung.

Analiza portofoliu I-RU

Un model des folosit în marketingul strategic este analiza portofoliu, care clasifică produsele, în funcție de evoluția lor în piață, în: stele, vaci de muls, pietre de moară și dileme. Figura 3-11 ilustrează succint cum poate fi interpretată această analiză din punct de vedere al resursei umane, în condițiile în care angajatul este considerat produs.

Denumită I-RU, această matrice poziționează angajatul după două dimensiuni: investițiile făcute în relația cu angajatul și ritmul de creștere al valorii angajatului. Angajații de preferat în cadrul unei întreprinderi sunt cei care necesită puține investiții, dar au o valoare mare pentru întreprindere, denumiți în Figura 3-11 „Angajați Competitivi”. Aceștia sunt angajații ale căror performanțe stau la baza atingerii obiectivelor întreprinderii. O altă categorie de angajați care aduc plus-valoare întreprinderii sunt „Angajații Diferențiați”; totuși, spre deosebire de cei competitivi, aceștia necesită investiții majore din partea întreprinderii. De regulă în această categorie intră angajații noi. Valoarea „Angajaților Incerți” crește greu în raport cu valoarea investițiilor făcute pentru păstrarea lor în cadrul întreprinderii; într-o situație critică sunt angajații încadrați în categoria „Angajați Necompetitivi”. Aceștia nu aduc nici un fel de beneficiu întreprinderii.

O dată stabilit tipul de angajat de care întreprinderea are nevoie, aceasta trebuie să adopte strategii pentru ca acesta să contribuie la creșterea profiturilor întreprinderii prin competențele sale și de a deveni competitiv în raport cu piața de resurse umane. Întreprinderea va adopta: strategii de menținere pentru „angajații diferențiați”, strategii de dezvoltare pentru „angajații incerți” care au potențial, strategii de exploatare și motivare a „angajaților competitivi” și de renunțare pentru „angajații necompetitivi”.

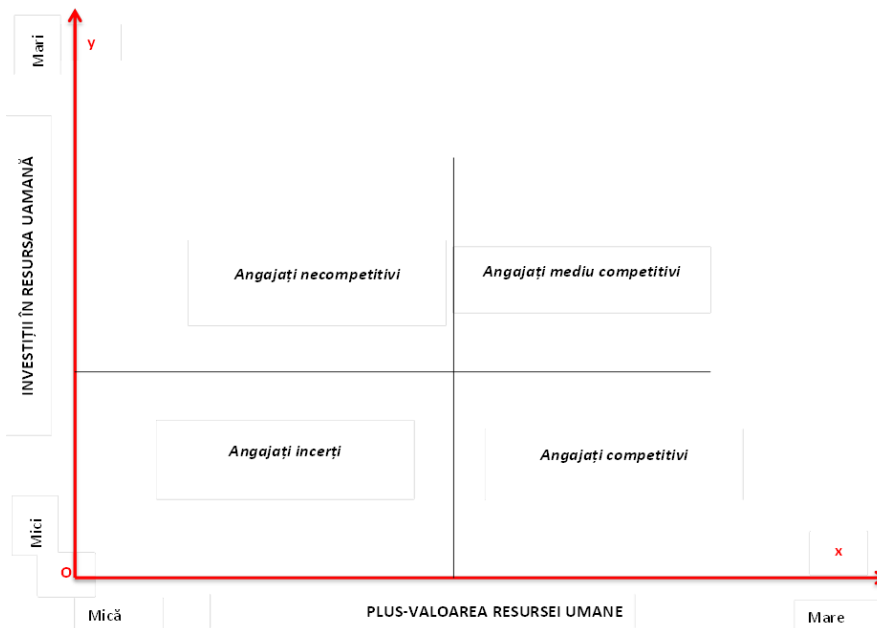


Figura 3-11 Analiza portofoliu pentru resurse umane I - RU – contribuție proprie

Suma factorilor pe cele două axe se calculează cu formula propusă de autor în urma cercetării:

- pe axa „investiții în resursa umană”
 - $S_y = \sum_1^n F_y * \alpha_y$
 - unde,
 - $n = 5$
 - S_y = localizarea pe axa „investiții în resursa umană”
 - F_y se calculează conform Tabelul 3-2
 - α_y este ponderea factorului F_y , conform Tabelul 3-4.

- pe axa „plus-valoarea resursei umane”
 - $S_x = \sum_1^n F_x * \alpha_x$
 - unde,
 - $n = 6$
 - S_x = localizarea pe axa „plus-valoarea resursei umane”
 - F_x se calculează conform Tabelul 3-3
 - α_x este ponderea factorului F_x , conform Tabelul 3-4.

Tabelul 3-2 Grila de calculare a factorilor pe axa „Investiții în resursa umană” - [F_y]- contribuție proprie

Axa „investiții în resurse umane” [F _y]						
Factorul [y]	Condiții de realizare	Punctaj alocat			Punctaj realizat	Punctaj maxim posibil [Suma punctajelor condițiilor de realizare]
		10	20	30		
[F1] Costuri	Cheltuieli de angajare	în scădere	stagnează	în creștere	0.00	150.00
	Costurile erorilor de angajare	în scădere	stagnează	în creștere		
	Comunicarea cu resursa umană	în scădere	stagnează	în creștere		
	Costuri lunare	în scădere	stagnează	în creștere		
	Costuri anuale	în scădere	stagnează	în creștere		
[F2] Dezvoltare	Sunt necesare Training-uri	Da - într-o măsură foarte mare	Da - training-urile necesare oricărui angajat nou	Nu sunt necesare training-urile	0.00	60.00
	Training-urile necesare sunt costisitoare	Da	Costurile sunt acceptabile	Nu sunt costuri		
[F3] variația cererii de locuri de muncă	gradul de dificultate cu care specialiștii în domeniu își găsesc de lucru	ofertă limitată	ofertă moderată	ofertă variată	0.00	30.00
[F4] rivalitatea între candidați pe piața forței de muncă	concurența pentru un post în întreprindere este	strânsă	moderată	nu este concurență	0.00	60.00
	concurența	strânsă	moderată	nu este		

	pentru un post în domeniu este			concurență		
[F5] oportunitățile candidaților	varietatea posturilor pe care candidatul le poate ocupa în domeniu	ofertă limitată	ofertă moderată	ofertă variată	00.0	60.00
	varietatea posturilor pe care candidatul le poate ocupa în întreprinderi	ofertă limitată	ofertă moderată	ofertă variată		

Tabelul 3-3 Grila de calculare a factorilor pe axa „Plus-valoarea resursei umane” – [F_x] – contribuție proprie

Axa „plus valoarea resursei umane” – [F _x]						
Factorul [F _x]	Condiții de realizare	Punctaj alocat			Punctaj realizat	Punctaj maxim posibil [Suma punctajelor condițiilor de realizare]
		10	20	30		
[F6] Performanțe	Calitatea îndeplinirii sarcinilor	Sub așteptări	Conform așteptărilor	Depășește așteptările	0.00	60.00
	Abilitatea de a lucra fără ajutor/ suport din partea superiorului ierarhic / colegilor	Sub așteptări	Conform așteptărilor	Depășește așteptările		

[F7] Competențe	Competențe specifice domeniului	Fără relevanța	Relevanță medie	Da	0.00	60.00
	Competențe conexe domeniului	Fără relevanța	Relevanță medie	Da		
	Competențe specifice postului	nu are studii în domeniu	are studii în domenii conexe	are studii în domeniu		
	Competențe conexe postului	Fără relevanța	Relevanță medie	Da		
[F8] Gradul de îndeplinire a normei de lucru	Cât la suta din sarcini îndeplinește la timp	sub 50 %	in jur de 75%	100%	0.00	30.00
[F9] profitul obținut de întreprindere după plata salariului	întreprinderea își recuperează investiția	nu	da fără profit	da și are și profit	0.00	30.00
[F10] Educație	Nivelul de educație	Mediu	Universitar	Post universitar	0.00	120.00
	Relevanța studiilor	Au impact negativ	Nu contează	Studiile sunt relevante		
	Studiile sunt în domeniul de activitate conform fișei postului	Nu	Domenii conexe	Da		
	Certificări	Nu	Domenii conexe	In domeniul de activitate		
[F11] Relații interpersonale / Cooperare / devotament	Gradul de disponibilitate privind cooperarea cu colegii	Sub așteptări	Conform așteptărilor	Depășește așteptările	0.00	120.00
	Reacție pozitivă față de schimbări	Sub așteptări	Conform așteptărilor	Depășește așteptările		

	Gradul de acceptare a unor sarcini nespicate în fișa postului	Sub așteptări	Conform așteptărilor	Depășește așteptările		
	Gradul de asumare a responsabilității pentru propriile acțiuni	Sub așteptări	Conform așteptărilor	Depășește așteptările		

În vederea realizării analizei portofoliu, pentru fiecare factor s-au stabilit 3 variante posibile de punctaj 10, 20 sau 30. S-a hotărât ca punctajul să fie multiplu de 10 pentru a ușura reprezentarea grafică a analizei.

Determinarea α_y și α_x , care reprezintă ponderile factorilor F_y respectiv F_x , s-a realizat pe baza cercetării efectuate de autor și prezentată în Capitolul 2. Un eșantion de 315 subiecți cu funcție de conducere au specificat factorii care au cel mai mare impact asupra investițiilor pe care întreprinderea lor le face în resursa umană. Pe baza răspunsurilor lor autorul a stabilit ponderea pentru α_y respectiv α_x . Justificarea ponderii factorilor aleși este prezentată în tabelul următor:

Tabelul 3-4 Justificarea ponderii factorilor aleși pentru grila de calcul pe cele două axe

Axa „investiții în resursa umană”	
Factorul [F_y]	Justificare α_y
Costuri (Cheltuieli de angajare, Costurile erorilor de angajare, Comunicarea cu resursa umană, Costuri lunare, Costuri anuale) [F1]	Când „vorbit” despre resursa umană, cele mai multe întreprinderi acordă cea mai mare atenție „costurilor”. Pentru majoritatea angajatorilor resursa umană se traduce în termeni de unități monetare. Cercetarea efectuată de autor (v. Capitolul 2) a evidențiat faptul că 29,87% dintre respondenți consideră cheltuieli de angajare, costurile erorilor de angajare, comunicarea cu resursa umană, costuri lunare, costurile anuale ca fiind primul loc ca importanță pe o axă a investițiilor în resursa umană. Din acest motiv acest factor ([F1]) a primit o pondere de 30%.
Dezvoltare (Sunt necesare Training-uri, Training-urile necesare sunt costisitoare) [F2]	Dezvoltarea resursei umane în cadrul întreprinderii implică investiții financiare din partea angajatorului. 19,92% dintre subiecții chestionați de autor (v. Capitolul 2) au considerat dezvoltarea resursei umane principala investiție pe care trebuie să o facă întreprinderea în resursa umană, motiv pentru care autorul îi acordă o pondere de 20%

Variația cererii de locuri de muncă (gradul de dificultate cu care specialiștii în domeniu își găsesc de lucru) [F3]	Cu cât un individ poate obține un post mai ușor cu atât punctajul obținut în cadrul analizei este mai mare. Acești factori au fiecare o pondere de 15% (total 30%) deoarece 15,21% dintre subiecții chestionați de autor (v. Capitolul 2) au considerat cererea de locuri de muncă ca fiind un factor important, iar 14,91% au considerat rivalitatea dintre candidați importantă.
Rivalitatea între candidați pe piața forței de muncă (nivelul concurenței pentru un post în întreprindere, nivelul concurenței pentru un post în domeniu) [F4]	
Oportunitățile candidaților / angajaților (varietatea posturilor pe care candidatul / angajatul le poate ocupa în domeniu, varietatea posturilor pe care candidatul / angajatul le poate ocupa în întreprindere) [F5]	Cu cât angajatul poate ocupa mai multe posturi cu atât el este mai util întreprinderii și primește un punctaj mai mare. Ponderea acordată acestui factor este de 20%, deoarece 20,09% dintre subiecții chestionați de autor (v. Capitolul 2) au considerat că oportunitățile pe care un candidat / angajat le are în cadrul întreprinderii sunt importante.
Axa „plus-valoarea resursei umane”	
Factor [F_x]	Justificare α_x
Performanțele (Calitatea îndeplinirii sarcinilor, Abilitatea de a lucra fără ajutor/ suport din partea superiorului ierarhic / colegilor) [F6]	Rezultatele muncii angajatului reflectă utilitatea sa pentru întreprindere. Cercetarea a evidențiat faptul că 20,13% dintre respondenți consideră performanțele resursei umane ca fiind un factor important în gestionarea resursei umane (v. Capitolul 2), astfel autorul acordă o pondere de 20% acestui factor în modelul propus.
Competențe (Competențe specifice domeniului, Competențe conexe domeniului, Competențe specifice postului, Competențe conexe postului) [F7]	Un angajat fără competențe este inutil întreprinderii. Cercetarea efectuată de autor a evidențiată că 19,68 % dintre respondenți consideră competențele resursei umane un factor important în stabilirea valorii acesteia pentru întreprindere (v. Capitolul 2).
Gradul de îndeplinire al normei de lucru (cât la sută din sarcini îndeplinește la timp) [F8]	9,87% dintre subiecții chestionați de autor (v. Capitolul 2) consideră capacitatea de producție a resursei umane un factor foarte important, din acest motiv autorul acordă acestui factor o pondere de 10% în modelul propus.
Profitul obținut de întreprindere după plata salariului (întreprinderea își recuperează investiția) [F9]	30,32% dintre subiecții chestionați de autor (v. Capitolul 2) consideră profitul obținut de întreprindere de pe urma salariatului ca fiind un factor major ca importanță, astfel autorul acordă acestui factor o pondere de 30% acestui factor.
Educație (Nivelul de educație, Relevanța studiilor, Studiile sunt în domeniul de activitate conform fișei postului, Certificări) [F10]	Un număr redus de respondenți (5,32%) au declarat că educația este importantă în alegerea resursei umane, astfel ponderea acordată acestui factor este de 5%.

<p>Relații interpersonale / Cooperare / devotament (Gradul de disponibilitate privind cooperarea cu colegii, Reacție pozitivă față de schimbări, Gradul de acceptare a unor sarcini nespecificate în fișa postului, Gradul de asumare a responsabilității pentru propriile acțiuni)</p> <p>[F11]</p>	<p>Acest factor a primit în modelul propus de autor o pondere de 15%, deoarece, în urma cercetării efectuate de autor (v. Capitolul 2) a rezultat că 14,68% dintre subiecți au considerat relațiile interpersonale ca fiind importante.</p>
--	---

Astfel pe axa „investiții în resursa umană” formula in extenso este următoarea:

$$S_y = F1 \times 0.3 + F2 \times 0.2 + F3 \times 0.15 + F4 \times 0.15 + F5 \times 0.2 \quad (3-1)$$

unde,

F1 = costuri

F2 = dezvoltare

F3 = cererea de locuri de muncă

F4 = rivalitatea dintre candidați

F5 = oportunitățile candidaților

iar pe axa „plus-valoarea resursei umane” este următoarea:

$$S_x = F6 \times 0.2 + F7 \times 0.2 + F8 \times 0.1 + F9 \times 0.3 + F10 \times 0.05 + F11 \times 0.15 \quad (3-2)$$

unde,

F6 = performanțele

F7 = competențele

F8 = capacitatea de producție

F9 = profitul adus întreprinderii de către angajat

F10 = educația

F11 = relații interpersonale

Evaluarea angajatului în matricea I-RU se face prin intersecția dintre axa „investiții în resursa umană” (axa oy) și axa „plus-valoarea resursei umane”, notată cu „A”, după cum urmează:

$$A = S_y \cap S_x \quad (3-3)$$

unde,

„A” reprezintă rezultatul evaluării angajatului conform matricei propuse de autor. Un astfel de exemplu este ilustrat în Figura 3-12.

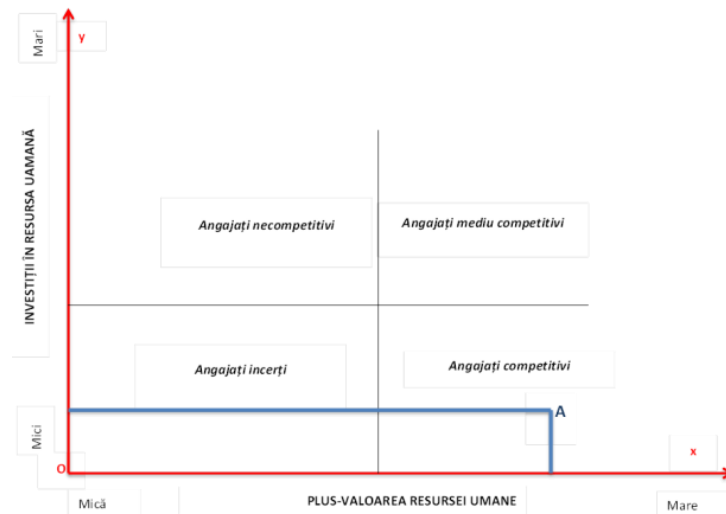


Figura 3-12 Exemplu de evaluare a unui angajat cu ajutorul matricei I-RU – contribuție proprie

Așadar, în funcție de investițiile pe care întreprinderea trebuie să le facă în angajat și plus-valoarea adusă de angajat la momentul t (t = momentul evaluării), autorul identifică patru tipuri de angajați:

- Angajatul necompetitiv
 - necesită investiții majore din partea întreprinderii, dar nu aduce plus-valoare la momentul evaluării
 - trebuie să se „transforme” (recalificare, perfecționare, etc.)
 - nu este perceput (de către angajator) ca fiind excepțional
 - nu se poate adapta la schimbări
 - este pe punctul de a fi concediat
- Angajatul diferențiat:
 - este valoros pentru organizație, dar necesită investiții majore din partea organizației pentru a-l pute folosi
- Angajatul incert:
 - nu aduce plus-valoare întreprinderii, dar la momentul evaluării întreprinderea nu investește în el
 - are idei noi pentru a rămâne pe piața forței de muncă
 - este angajat pentru că organizațiile nu au altă alternativă
 - se bazează pe volatilitatea pieței pentru a rămâne în piață
 - în momentul stabilizării pieței el va dispărea
- Angajatul competitiv:
 - este angajatul ideal
 - transmite valoare, se adaptează la schimbări, generează idei noi (capacitate inovatoare), iar întreprinderea nu trebuie să mai facă investiții în el.

Alinierea obiectivelor de resurse umane cu cele ale întreprinderii reprezintă unul dintre factorii cheie ai creșterii competitivității întreprinderii, iar utilizarea principiilor de marketing în managementul acestora reprezintă instrumentul principal în acest demers. În cele ce urmează vom explica de ce susținem această afirmație.

Cu cât modelele consacrate de marketing sunt utilizate mai bine, cu atât întreprinderea este capabilă să atragă indivizi competenți, iar cu cât aceasta beneficiază de resursă umană cât mai competentă cu atât ea devine mai competitivă.

Pornind de la Analiza Portofoliu I-RU autorul propune, în continuare, existența a două „sub-modele” de competitivitate a resursei umane:

- poziția comparativă
- poziția curentă.

a. Poziția comparativă în raport cu concurența

Poziția comparativă reprezintă o modalitate de comparare a rezultatelor resursei umane proprii cu cele ale resursei umane a concurenților. Aceasta se calculează după cum urmează:

$$R_A > R_B \quad (3-4)$$

unde,

R_A = poziția resursei umane în întreprinderea evaluată

R_B = poziția resursei umane în întreprinderea concurentă

$$R_A = \frac{\sum_n^p C + D}{n} \quad (3-5)$$

unde,

p = punctajul obținut de angajați conform matricei I-RU

n = numărul de angajați

C, D = poziția angajaților în matricea I-RU

$n \in A, B, C, D$ unde A, B, C, D se obțin prin $ox \cap oy$ conform Figura 3-13

$$R_B = \frac{\sum_m^p C + D}{m} \quad (3-6)$$

unde,

p = punctajul obținut de angajații din întreprinderea concurentă, conform matricei I-RU

m = numărul de angajați din întreprinderea concurentă

C, D = poziția angajaților în matricea I-RU

$n \in A, B, C, D$ unde A, B, C, D se obțin prin $ox \cap oy$ conform Figura 3-13

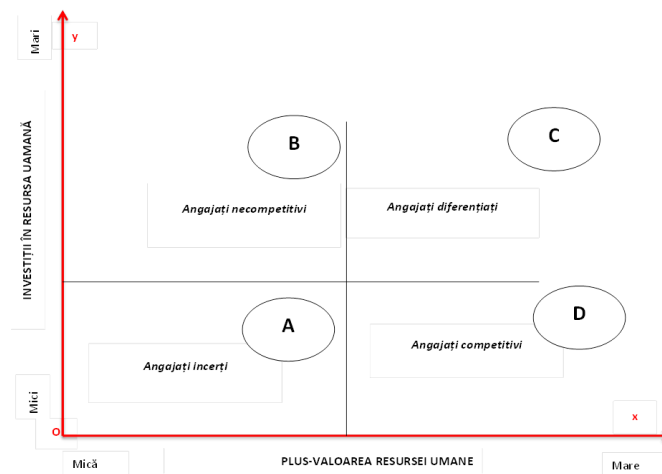


Figura 3-13 Poziționarea angajaților conform matricei I-RU

Conceptul de poziție comparativă este important, deoarece forțează decidentul să se gândească în termeni de "capacități tehnologice și manageriale" ale concurenței. Cu alte cuvinte, este analizat mediul competitiv al companiei, o caracteristică esențială în formularea de strategii competitive.

b. Poziția curentă

Poziția curentă reprezintă stadiul actual al întreprinderii din punct de vedere al resursei umane. Aceasta reflectă rezultatele efective ale resursei umane. Modelul „poziția curentă” are următoarea formă:

$$P_c = \text{Max} \sum (p_i * \alpha_j) \quad (3-7)$$

unde,

P_c = poziția curentă a resursei umane

p_i = punctajul planificat al resursei umane

α_j = coeficient de eficacitate al resursei umane, ce ține seama de faptul că resursa umană nu are comportament constant maxim

3.3. Concluziile capitolului „Conceptul de marketingul resurselor umane și rolul acestuia în creșterea competitivității”

Din păcate „marketingul resursei umane” este un concept puțin folosit în domeniul resursei umane. Acest concept presupune considerarea resursei umane mai mult decât o simplă forță de muncă (furnizor de muncă). Conform marketingului resursei umane, angajatul are trei ipostaze în cadrul unei întreprinderi: „furnizor de forță de muncă”, „client al întreprinderii” și „produs al întreprinderii”.

Marketingul resurselor umane presupune crearea unei relații bune angajat – a angajator, dezvoltarea și menținerea acestei relații și apoi evaluarea rezultatelor; este necesară segmentarea pieței forței de muncă în vederea identificării candidaților valoroși, realizarea unui mix de marketing al resurselor umane, identificarea nevoilor și așteptărilor angajaților și corelarea lor cu cele ale angajatorului finalizând cu evaluarea gradului de satisfacție al angajaților, gradului de devotament al angajaților față de întreprindere și calcularea ratei fluctuației de personal. Marketingul resurselor umane presupune și un management eficient al performanțelor angajaților.

Marketingul resurselor umane este un element de bază în creșterea competitivității resursei umane, motiv pentru care autorul a propus un model prin care stabilește poziția angajatului în funcție de investițiile pe care întreprinderea le face în el și plus-valoarea pe care acesta o aduce întreprinderii. Pe baza unor factori identificați în urma cercetării descrise în capitolul doi și a unor formule de calcul atent stabilite, autorul propune patru categorii de angajați: „angajați incerti”, „angajați necompetitivi”, „angajați diferențiați” și „angajați competitivi”. De asemenea autorul a propus o formulă de calcul pentru poziția comparativă a resursei umane în raport cu concurența și pentru poziția curentă a resursei umane.

În vederea stabilirii dacă un angajat este sau nu competitiv, este necesară o analiză portofoliu pe baza unor factori care influențează competitivitatea resursei umane în întreprindere. Autorul a propus o grila de calcul a factorilor care influențează competitivitatea angajatului pornind de la o cercetare efectuată în mediul de afaceri.

Pe parcursul acestui capitol s-au prezentat următoarele:

- analiză a ciclului de viață a angajatului produs
- identificarea nivelurilor la care „acționează” marketingul resursei umane
- s-a stabilit ce presupune marketingul în domeniul resursei umane
- s-a stabilit rolul și importanța marketingului resursei umane în întreprindere
- elaborarea unei analize SWOT din perspectiva marketingul resursei umane
- stabilirea caracteristicilor relației duale, dintre candidat și angajator, existente în marketingul resursei umane
- s-a explicat mixul de marketing în marketingul resurselor umane
- s-a propus analiza portofoliu I-RU.

4. SECURITATEA ȘI SĂNĂTATEA ÎN MUNCĂ

Obiectivele capitolului

- analiză a rolului sănătății și securității în sistemele organizaționale
- relația dintre sănătatea și securitatea în muncă și competitivitate
- analiză a impactului tehnologiei asupra resursei umane.

4.1. Analiza rolului securității și sănătății în sistemele organizaționale

Este cunoscut la nivel mondial ca întreprinderile cele mai eficiente sunt cele mai sigure. În cadru mării majorități a operațiunilor sunt implementate activități de planificare, monitorizare și control pentru a îmbunătăți sănătatea și securitatea angajaților atât la locul de muncă cât și în afara acestuia. Aceste procese au și implicații majore asupra productivității și costurilor. Multe întreprinderi la nivel mondial au început să accepte principiile sustenabilității și să acorde o importanță sporită sănătății, securității, mediului și comunității ca parte a responsabilității și licenței sociale [71].

Din păcate, conform cercetării efectuate de autor, în România se acordă puțină atenție securității și sănătății în muncă. Pentru marea majoritate a întreprinderilor românești securitatea și sănătatea în muncă sunt echivalente cu rigorile legale. Se încearcă respectarea normelor în vigoare pentru a se evita amenziile posibile. Întreprinderile pentru care securitatea și siguranța în muncă reprezintă o preocupare majoră sunt cele din domeniile „Construcții” și „ Producție” (v. Capitolul 2) unde există un risc ridicat de accidente. Totuși este important ca întreprinderile să conștientizeze că sănătatea și siguranța nu înseamnă numai evitarea accidentelor de muncă și a penalizărilor financiare din partea autorităților. Din acest motiv, pe parcursul acestui capitol autorul încearcă să evidențieze de ce este important ca siguranța și sănătatea să în muncă să fie o preocupare majoră pentru toate întreprinderile indiferent de mărime sau domeniu de activitate.

O măsură care s-a dovedit a fi eficientă în crearea sau susținerea unei culturi a securității este aceea de a nu sancționa pierderile ci de a încuraja, în schimb, îmbunătățirea executării sarcinilor în vederea evitării pierderilor de orice tip (oameni, timp, bani, echipamente, energie, etc.). În esență, pentru crearea unei culturi a prevenției accidentelor de muncă este nevoie de angajament față de politicile de securitate și respectarea acestora, identificarea, înțelegerea și tratarea riscurilor și menținerea unei comunicări eficiente între supervizori și muncitori.

O cultură a sănătății și securității în muncă se bazează pe alegerile făcute în activitatea de zi cu zi. Deoarece securitatea angajaților reprezintă unul dintre

principalele obiective ale unei întreprinderi, toate deciziile luate ar trebui să aibă drept scop atingerea acestui obiectiv. Conducerea întreprinderii ar trebui să stabilească un standard înalt de cultură de sănătate și siguranță în cadrul întreprinderii deoarece alegerile managerilor și supervizorilor afectează nivelul de siguranță la locul de muncă.

Figura 4-1 ilustrează rolul fiecărui membru al întreprinderii în crearea unei culturi a siguranței în organizație.

Din motive deopotrivă economice și umane, sănătatea și securitatea în muncă merită un loc proeminent în agenda organizațiilor. Există un număr vast de informații cu privire la importanța managementului siguranței și securității în muncă datorită efectelor sale: duce la îmbunătățirea condițiilor de muncă pentru angajați, motivează angajații, ajută la creșterea productivității și performanțelor în muncă, reduce absentismul și incapacitatea de muncă. Managementul unei organizații nu se bazează numai pe indicatori economici, ci presupune și siguranță și securitate în muncă. Accidentele de muncă au un impact negativ asupra competitivității organizațiilor, motiv pentru care trebuie luate măsuri pentru prevenirea lor.

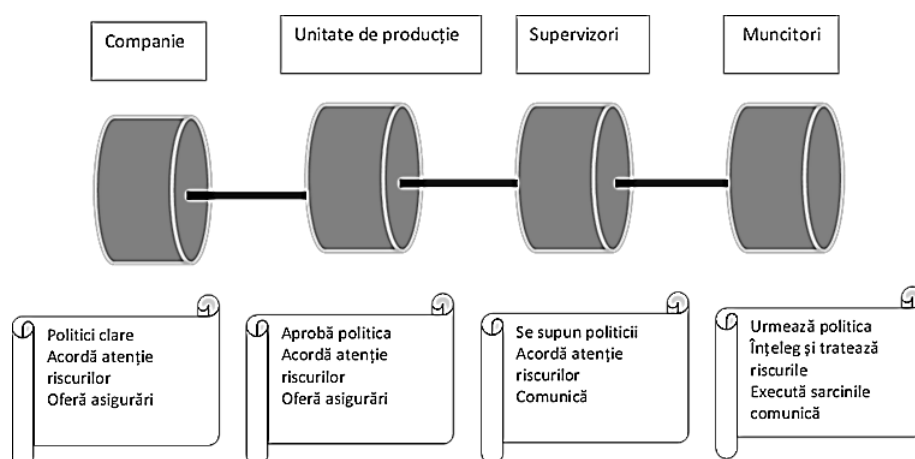


Figura 4-1 Rolul managerilor, supervizorilor și al muncitorilor în crearea unei culturi a siguranței în muncă [71]

Siguranța angajaților se reflectă în competitivitatea întreprinderii. Aceasta trebuie să creeze un mediu de muncă și servicii de sănătate în muncă care să le permită angajaților să participe deplin și în mod productiv în activitatea întreprinderii [81], [133].

Scopul urmărit de agenții economici este maximizarea profitului [37], însă un pas important în atingerea acestui scop este siguranța și securitatea în muncă, practic implementarea unui sistem de management al securității ajută la creșterea competitivității locului de muncă [81].

Managementul securității reprezintă un ansamblu de tehnici de organizare și gestionare la nivel de întreprindere care vizează cooperarea între angajați în vederea îmbunătățirii condițiilor de muncă pentru a obține un număr cât mai redus

de îmbolnăviri profesionale și accidente de muncă [37], [49]. Scopul final al securității este protecția omului [37].

Primul pas al unui management eficient al securității este conștientizarea importanței sănătății și securității în muncă pentru întreprindere. O dată conștientizat acest aspect trebuie identificate riscurile și cauzele accidentelor posibile în vederea stabilirii politicilor de sănătate și securitate în muncă. În funcție de schimbările din mediul economic în care activează întreprinderea și schimbările din interiorul întreprinderii se stabilesc strategiile de sănătate și securitate în muncă pentru a fi apoi implementate. După implementarea strategiilor este necesară verificarea eficienței strategiilor implementate și corectarea lor, unde este cazul.

Figura 4-2 ilustrează ciclul de management al securității:

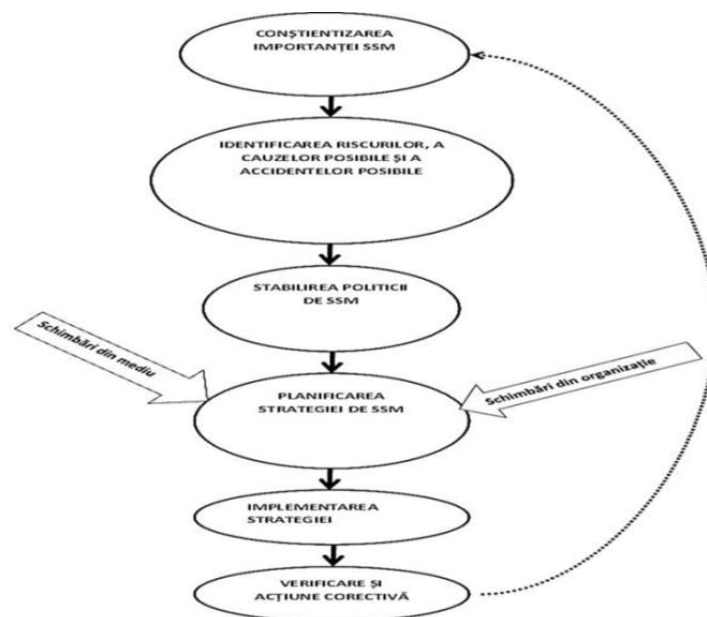


Figura 4-2 Ciclul de management al securității și sănătății în muncă [37], [81].

Competitivitatea înseamnă abilitatea unei organizații de a învinge și de a obține succesul în competiția din mediul extern prin confruntare și cooperare [115]. Unul dintre elementele constituente ale competitivității unui sistem este competitivitatea individuală care depinde în mare măsură de securitatea și sănătatea în muncă. Un sistem ineficient de securitate și sănătate în muncă influențează în mod negativ competitivitatea individuală. Un mediu de lucru nesănătos duce la scăderea puterii de concentrare a individului, scade capacitatea de muncă la parametri optimi a individului și implicit productivitatea muncii. Cu alte cuvinte securitatea și sănătatea în muncă (SSM) sunt elemente ale responsabilității sociale, care la rândul său este componentă de bază a sustenabilității, iar o întreprindere sustenabilă este competitivă, Figura 4-3.

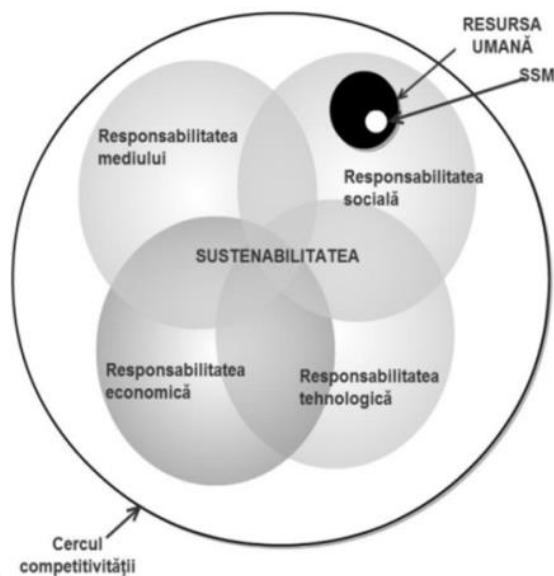


Figura 4-3

Figura 4-3 Resursa umană în sustenabilitate [81]

Eroarea umană reprezintă cea mai mare cauză a accidentelor [46]. Fahlgren [46] consideră că accidentele au loc atunci când factorul uman nu mai funcționează. Termenul de "factorii umani" se referă la comportamentul indivizilor care poate reprezenta un risc la locul de muncă [148].

Elemente perturbatoare ale factorilor umani:

- Stresul – datorat mediului, comunicării deficiente, leadership deficient, volum de lucru ridicat, probleme personale, etc.
- Oboseală
- Boli
- Formare profesională insuficientă
- Droguri
- Foame și sete
- Atitudini greșite (nepotrivite), etc.

Pentru a proteja oamenii împotriva acestor „elemente”, diferite instrumente, metode și legi au fost create. Factorii umani și organizaționali afectează performanța sistemelor de control a siguranței pe parcursul funcționării, motiv pentru care autorul intenționează să stabilească care este contribuția teoriilor și modelelor existente cu privire la factorii umani la siguranța resursei umane.

Pentru a realiza acest lucru, autorul recurge la o abordare teoretică ce presupune combinarea modelelor existente și adaptarea acestora la nevoile actuale ale întreprinderilor. Erorile umane sunt considerate principala cauză a accidentelor de muncă, dar există teorii care consideră erorile umane a fi cauzate de mediul de lucru și de alți factori organizaționali, astfel, disfuncțiuni ale managementului întreprinderii, inclusiv comunicarea în întreprindere, influențează măsura în care angajații pot fi considerați responsabili de accidentele de muncă din întreprindere.

Autorul consideră că resursa umană este influențată de mediul, care, în opinia autorului este susținut de cinci elemente care interacționează între ele, prezentate în Figura 4-4:

- mediul de lucru, descris de gradul de siguranță al sarcinilor, de siguranța echipei ca un întreg, ergonomie, nivelul de deșeuri și utilizarea abuzivă a resurselor și procesul de lucru;
- mediul natural, care consideră, așa cum poate fi dedus din denumire, aspecte legate de natură: mediu și schimbări climatice, poluare și locație;
- mediul intern, descris de managementul siguranței din cadrul întreprinderii și suportul logistic;
- mediul extern, care consideră aspecte legate de legislație națională, europeană și internațională cu privire la siguranța și sănătatea angajaților;
- sănătatea și siguranța în muncă care consideră aspecte precum protejarea angajaților la locul de muncă, sănătatea personală a angajatului, igienă, nutriție și sedentarism.

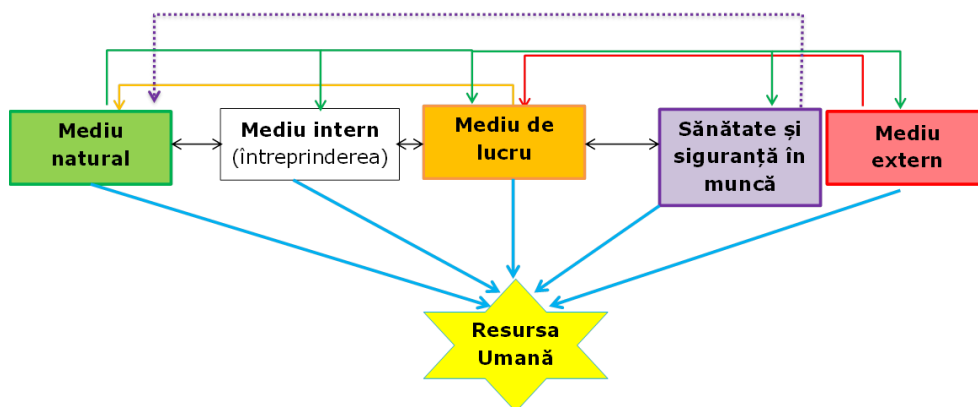


Figura 4-4 Interacțiunea dintre elementele forței „mediu” în [76]

Mediul are, de asemenea, un impact mare asupra performanțelor resurselor umane. Regulile de siguranță sunt utile, nu numai pentru a evita amenzi din partea autorităților, dar și pentru a crește performanțele angajatului. Principalii indicatori de performanță prezintă o descriere a performanței întreprinderii. Echipa de management poate emite diferite ipoteze bazate pe mulți indicatori cheie de performanță, dar autorul a emis un set de ipoteze, luând în considerare următorii indicatori cheie de performanță pentru resurse umane: fluctuația de personal, bolile, dezvoltarea personalului și absenteismul.

În primul rând, una dintre principalele consecințe ale unui mediu de lucru nesigur este fluctuația de personal. Un angajat care nu se simte în siguranță la locul de muncă va părăsi întreprinderea cu prima ocazie. De obicei, principalul rezultat al unei fluctuații ridicate este creșterea costurilor ca urmare a necesității de a recruta personal de înlocuire.

Un mediu de lucru nesănătos (indiferent de element) va duce la boală frecventă, care va avea un impact în primul rând asupra cheltuielilor, apoi asupra

moralului angajaților. Este esențial ca timpul pierdut și timpul disponibil să fie măsurate strict. De exemplu, întreprinderea trebuie să înregistreze orele pierdute din cauza bolii și să compare acest lucru cu orele disponibile pentru muncă în aceeași perioadă, generând astfel o cifră exactă a absenței datorate bolilor, sub forma procentuală.

Sănătatea și siguranța ar trebui să fie parte a programelor de dezvoltare a resurselor umane în cadrul unei întreprinderi. În afară de dezvoltarea abilităților și competențelor necesare pentru îndeplinirea unei sarcini de locuri de muncă, Planul de Dezvoltare a Resurselor Umane ar trebui să includă, de asemenea, programe de formare în domeniul sănătății și securității organizaționale.

Alți indicatori cheie de performanță pentru a măsura impactul sănătății și siguranței organizaționale asupra performanțelor întreprinderii sunt: numărul de accidente pe an, procentul de angajați cu pregătire adecvată în domeniul sănătății și siguranței în muncă, costurile de prevenire a incidentelor pe lună, timpul pierdut (în ore) ca urmare a accidentelor pe an, procentul de probleme ridicate de reprezentanții de sănătate și siguranță.

4.2. Impactul sănătății și securității în muncă asupra competitivității

Competitivitatea resursei umane din punct de vedere al întreprinderii reflectă avantajul competitiv pe care întreprinderea îl are față de concurență. Acest avantaj este menținut prin investiții continue în dobândirea de cunoștințe pentru resursa umană care ajunge la stadiul de „succes pe termen lung”.

Figura 4-5 prezintă factorii și influențele resursei umane în întreprinderi. În esență, modelul definește competitivitatea resursei umane în termeni de capacitate a întreprinderilor de a crea valoare în interior având astfel capacitatea de a regenera valoarea și de a reînnoi patrimoniul prin intermediul politicilor și practicilor de resurse umane. Acest lucru va atrage după sine investiții în cunoașterea umană prin învățare continuă și prin implicarea angajaților. În plus modelul identifică patru factori principali pentru întreprinderile care încearcă să obțină competitivitatea resursei umane din întreprindere și analizează impactul acestora asupra satisfacției și devotamentului angajaților și asupra obiectivelor întreprinderii de a-și crește productivitatea și profitul. Acest model sugerează faptul că pentru a obține competitivitatea resursei umane politicile și practicile de resurse umane trebuie să fie integrate pentru performanțe durabile și pentru rezultate pozitive, dezvoltarea și bună-starea angajaților [97], [153], [88] [33].

Managementul eficient al resurselor umane, inclusiv recrutare și dezvoltarea, este un element cheie pentru succesul pe termen lung al întreprinderii, la fel ca orice activități de producție. Fie că este vorba de profesioniști / personal administrativ, muncitori calificați sau necalificați, acești indivizi formează coloana vertebrală a oricărei întreprinderi, unde competențele lor, efortul depus și personalitățile au o influență majoră asupra capacității întreprinderii de a reuși și de a crea valoare [71], [91].

Așteptările angajaților cu privire la locul de muncă și managementul întreprinderii diferă foarte mult de cele de acum două decenii, de exemplu. Rolul managerilor nu mai este acela de simplu supraveghetori, nu mai este orientat numai

spre performanțe și calitatea muncii depuse, ci, în plus, ei trebuie să creeze un mediu de lucru propice atragerii și retenției angajaților valoroși și să le ofere programe de instruire pentru a putea efectua activități dependente de tehnologii performante [71], [69].

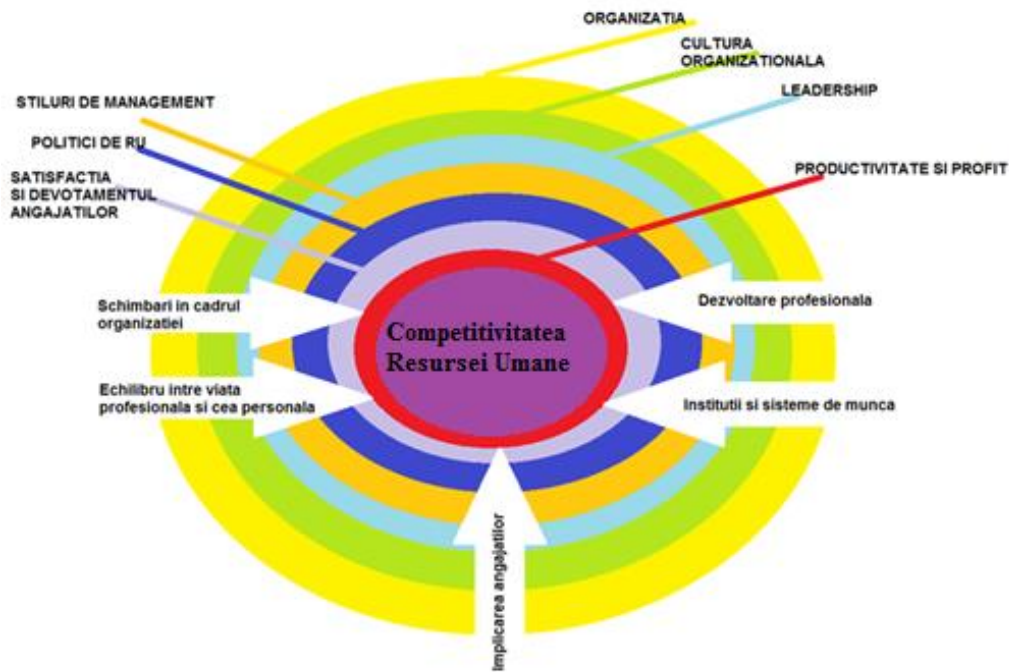


Figura 4-5 Factori și influențe în competitivitatea resursei umane – o abordare integrativă [159]

Deși modelul propus de Wilkinson, Hill și Gollan [159] este unul amplu, acesta este unul la nivel organizațional, nu ține cont de influențele mediului extern care modifică structura întreprinderii. Concepția autorilor mai sus menționați este una restrânsă, de autosusținere și nu de competitivitate în sensul major pentru că ar trebui să facă referire la rezultatele economice ale resursei umane și atitudinea ei în raport cu mediul. Din acest motiv autorul propune un amendament la acest model, ilustrat în Figura 4-6.

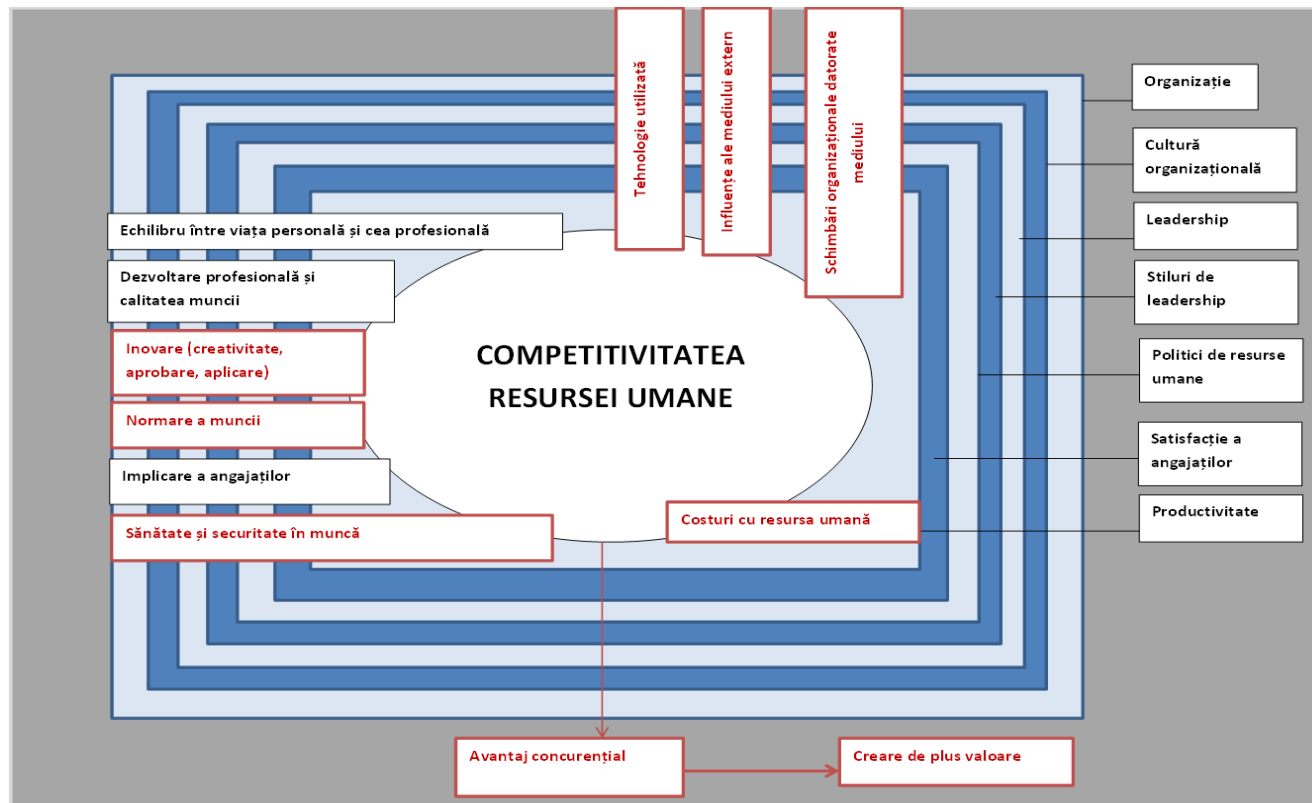


Figura 4-6 Competitivitatea resursei umane – o abordare integrativă - contribuție proprie

Modelul inițial omite următoarele influențe:

- tehnologia
- influențele mediului extern
- schimbările organizaționale datorate mediului
- normarea muncii, și
- sănătatea și securitatea în muncă.

Primele trei influențe (tehnologia, influențele mediului extern, schimbările organizaționale datorate mediului), propuse de autor, provin din mediul extern, iar ultimele două (normarea muncii și sănătatea și securitatea în muncă) din mediul intern.

Tehnologia

În zile noastre nici întreprinderea nici resursa umană nu pot fi competitive dacă nu țin pasul cu avansul tehnologic. Tehnologia este prezentă la nivelul fiecărui subsistem al întreprinderii, fiind în contact direct cu resursa umană. Dacă în deceniile anterioare se consemna faptul că cea mai importantă resursă a întreprinderii este resursa umană, acum putem susține fără riscul de a exagera că resursa umană își dispută supremația cu tehnologia. O întreprindere care optează pentru o linie de producție nemecanizată nu va avea rezultate mai bune decât o întreprindere care optează pentru o linie de producție mecanizată. Totuși nu trebuie să uităm că întreprinderea are nevoie de resursă umană competentă pentru a manevra utilajele și echipamentul din dotare. Acolo unde intervine factorul tehnologic intervine și cel uman, chiar dacă este vorba numai de supraveghere sau mentenanță.

Marea provocare a specialiștilor în resurse umane este cum să creeze o legătură între tehnologie și resursa umană în vederea maximizării valorii celei mai valoroase resurse din întreprindere: OAMENII. Este important ca o întreprindere să fie la curent tendințele în materie de tehnologie, mai ales cu cele care au impact asupra resursei umane. Înțelegerea acestor schimbări conduce la dezvoltarea unei capacități de adaptare, fapt ce prin extrapolare conduce la obținerea unui avantaj competitiv față de ceilalți "jucători" din piață.

Unele tehnologii sunt utile altele dăunătoare motiv pentru care putem spune că tehnologia are dublu impact asupra resursei umane:

- pe de o parte este o complicație deoarece de cele mai multe ori tehnologia complică activitatea RU, iar, în această situație preocupările departamentului de resurse umane este reprezentat de intimitate – dosarele cu evidența angajaților să fie păstrate în condiții de siguranță, sau conformitatea – garantarea faptului că angajații nu supun întreprinderea sau alți angajați unor riscuri prin folosirea tehnologiei
- pe de altă parte facilitează activitatea resursei umane. Unele tehnologii ușurează activitatea de resurse umane. De exemplu în cazul unui program de training: în loc să organizeze o sesiune clasică de training pentru angajați, departamentul de resurse umane poate pune programul la dispoziția angajaților în variantă electronică (e-learning).

Întreprinderile se străduiesc să îmbunătățească activitatea resursei umane și să obțină avantaj competitiv, motiv pentru care apelează la avantajele oferite de tehnologie pentru a reuși acest lucru. De exemplu tehnologia permite întreprinderilor să ofere angajaților posibilitatea de a îmbina viața profesională cu cea personală. Fiecare individ este unic: pentru mulți oameni lucrul de acasă le permite să îndeplinească mai multe sarcini în timp ce sunt disponibili și pentru familia lor; pentru alții este de dorit munca la birou pentru ca așa se pot concentra asupra unui singur lucru. Dacă tehnologia este folosită corect atunci ea permite întreprinderilor să creeze o relație mai bună cu angajații și să maximizeze avantajele personalității lor.

Scopul principal al tehnologiei în relația sa cu resursa umană este acela de a oferi suport, indiferent de departamentul în care este folosită, în atingerea obiectivelor propuse. Când vorbim de tehnologie ne referim la distincte aspecte legate de ea cum sunt: liniile de producție, mașini, utilaje, aparate, etc.

De exemplu creșterea dependenței de tehnologie presupune în primul rând o colaborare între departamentul de RU și cel de IT, motiv pentru care multe întreprinderi au introdus funcția de Profesionist în Sisteme Informaționale pentru Resurse Umane (HRIS). Pentru mulți profesioniști în RU, dezvoltarea tehnologiei informației și comunicării precum și utilizarea tot mai intensă a Internetului de către angajați presupune elaborarea și implementarea unor politici de securitate și flux al informației. În multe întreprinderi se monitorizează fluxul de informații pentru a bloca scurgerea de informații cu caracter secret.

Influențele mediului extern

Mediul extern influențează competitivitatea resursei umane prin: condițiile economico-sociale și reglementările guvernamentale. În vederea creșterii competitivității resursei umane trebuie acordată o atenție deosebită influențelor externe deoarece acestea pot afecta performanțele angajaților.

Schimbările organizaționale datorate mediului

Schimbarea organizațională este foarte dificil de manevrat, din cauza mediu incert și rezultatele asociate cu ea. Modul în care întreprinderile reușesc să se adapteze schimbărilor din mediul extern poate oferi acestora un avantaj competitiv. O întreprindere competitivă este capabilă să se adapteze prezentului și să-și modeleze viitorul mai repede decât concurența. Aceasta nu învață doar să se adapteze la contextului actual sau la provocările care îi stau chiar în față, ea are capacitatea de a învăța și de a continua să se schimbe în timp.

„Rețeta competitivității” într-o anumită întreprindere este specifică pentru istoria sa, mediul extern, și aspirațiile și competențele oamenilor săi. Crearea și susținerea propriei rețete oferă rezultate într-un mod pe care concurenții pur și simplu nu-l pot copia.

Cheia succesului schimbărilor organizaționale se află în „mâinile” angajaților. Angajații care nu se pot schimba (nu-și pot schimba obiceiurile) nu pot schimba nimic la nivel de întreprindere.

Normarea muncii

În întreprinderile din zilele noastre angajații se confruntă din ce în ce mai mult cu problemele legate de normarea muncii. Fiecare angajat trebuie să facă față stresului cauzat de un volum neadecvat de muncă. Modificarea volumului de muncă tinde să schimbe nivelul de stres al angajaților, care afectează în cele din urmă performanța angajaților. Normarea muncii este o oportunitate pentru ca angajații să învețe și să prospere mai repede. Pe măsură ce angajații își îndeplinesc sarcinile, aceștia câștigă experiență. De asemenea angajații care beneficiază de o normă de lucru adecvată sunt mai activi și mai energici, în timp ce cei a căror muncă nu este normată corect tind să de vină leneși și inactivi.

Sănătatea și securitatea în muncă

Odată cu dezvoltarea tehnologică și globalizarea, competiția dintre întreprinderi a devenit din ce în ce mai acerbă, iar sănătatea și securitatea în muncă devine un domeniu complex și abordat din ce în ce mai mult datorită poluării industriale și a riscurilor de producție care pot apărea. Prin urmare este foarte importantă acordarea unei atenții sporite măsurilor de sănătate și securitate în muncă în vederea creșterii competitivității resursei umane.

Inovarea

Inovarea este esențială pentru competitivitatea resursei umane. Aceasta se poate realiza prin capacitatea creativă a individului, aprobarea rezultatului creativității și prin utilizarea acestuia în folosul întreprinderii.

4.3. Concluziile capitolului „Condiții de muncă”

Un element constituent al competitivității unui sistem este competitivitatea individuală, care în cazul resursei umane depinde într-o măsură foarte mare de sănătatea și securitatea angajatului la locul de muncă. Dacă mediul de lucru este nesănătos și nesigur, angajatul își pierde capacitatea de concentrare și de a-și îndeplini sarcinile. În opinia mediului prin elementele sale (mediul de lucru, mediul natural, mediul intern, mediul extern și sănătatea și securitatea în muncă) are un impact major asupra performanțelor resursei umane, fluctuației de personal, a costurilor, etc..

Implementarea unui sistem care promovează sănătatea și securitatea în muncă contribuie la creșterea competitivității angajaților, la creșterea capacității de muncă a angajaților și la reducerea costurilor datorate bolilor profesionale și accidentelor de muncă.

Pe parcursul capitolului al patrulea au fost tratate următoarele aspecte:

- argumente care susțin importanța sănătății și securității în muncă pentru competitivitate
- s-a argumentat rolul factorului uman în managementul securității
- s-a propus o nouă forță care influențează factorul uman: forța „mediu”
- s-au descris pilonii forței „mediu” propusă de autor
- s-a abordat competitivitatea resursei umane într-o manieră integrativă.

5. EDUCAȚIA RESURSEI UMANE ÎN ÎNȚEPRINDERE

Obiectivele capitolului

Pentru acest capitol autorul și-a propus următoarele obiective:

- propunerea unui model de dezvoltare a resursei umane
- analiza transferului de competențe de la seniori la juniori
- analiza relației dintre calitatea resursei umane și competitivitate.

5.1. Dezvoltarea resursei umane – modele consacrate și propuneri

5.1.1. Despre educație, învățare și dezvoltarea resursei umane

Domeniul dezvoltării resursei umane este unul amplu și include: educația formală, educație informală, învățare și dezvoltare în cadrul organizațiilor. Educația, învățarea și dezvoltarea sunt concepte relativ apropiate motiv pentru care autorul prezintă caracteristicile principale ale celor trei concepte pentru a evidenția legătura dintre dezvoltarea resursei umane și competitivitatea acesteia.

Figura 5-1 evidențiază faptul că valoarea adusă de resursa umană întreprinderii depinde de educație, învățare și dezvoltare.

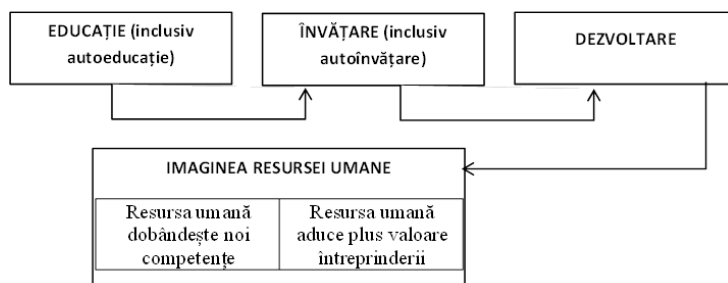


Figura 5-1 Relația educație – învățare – dezvoltare – contribuție proprie

Educația reprezintă esența capitalului uman [85]. În noile abordări ale dezvoltării contemporane, secretul societății viitorului este educația [85], [5]. Educația este un mijloc de a disemina cunoștințe, de a dezvolta competențe și de a crea valori, iar conținuturile formative vizează atât componentele cognitive care reunesc aspecte de factură intelectuală ale ofertei de educație, componentele acționale ce înglobează deprinderile, priceperile, abilitățile și competențele specifice profilului de pregătire și direcției de specializare, cât și componentele afectiv-atitudinale ce vizează receptivitatea, flexibilitatea, motivațiile, atitudinile și convingerile, sentimentele, într-un cuvânt conduita subiecților de educat [85]. Educația are un deosebit rol economic, deoarece economia are nevoie de o forță de muncă bine pregătită și adaptabilă noilor și colosalelor schimbări ale progresului cunoașterii [85].

Educația, indiferent dacă se desfășoară în cadrul unui sistem formal, la locul de muncă sau în mod informal, reprezintă pentru fiecare angajat cheia evoluției în carieră și a dezvoltării personale [21]. La toate nivelurile, educația aduce cunoștințele, abilitățile, valorile și atitudinile de care oamenii au nevoie pentru a putea supraviețui, să își dezvolte capacitățile la maxim, de a participa pe deplin la dezvoltare, pentru a-și îmbunătăți calitatea vieții, și de a fi cetățeni activi, capabili să lucreze pentru îmbunătățirea societății și mediului [166].

Garavan, Morley, Gunnigle și McGuire (2002) au evidențiat câteva caracteristici ale învățării la locul de muncă:

- Învățarea la locul de muncă reprezintă un set de procese care au loc în cadrul unui context organizațional specific și al cărui scop este de a obține și asimila un set de cunoștințe, competențe, valori și sentimente al căror rezultat este reorientarea și schimbarea comportamentului indivizilor și al echipelor
- Învățarea la locul de muncă include practici formale (învățarea intenționată, organizată în cadrul proceselor de dezvoltare a resursei umane), informale (învățare neplanificată, neintenționată sau interdependentă dobândită prin experiență) sau incidentale (un subgrup al învățării informale și derivă din încercări și erori) [55].

Învățarea la locul de muncă este considerată un imperativ pentru succesul întreprinderii în paradigma managementului strategic al resursei umane [55]. Învățarea, prin activitățile sale, stă la baza dezvoltării resursei umane [54].

Dezvoltarea resursei umane este definită în general drept un set de practici organizaționale și individuale formale concepute pentru a spori contribuția resursei umane la succesul întreprinderii [67], [155], [145]. Dinamica mediilor externe în care multe întreprinderi operează cere ca acestea să-și dezvolte capacitatea de a învăța mai repede decât competitorii, de a găsi soluții problemelor noi și complexe și de a-și mări activitatea prin leadership și învățare eficientă [55].

Dezvoltarea resursei umane a devenit o prioritate pentru multe companii datorită intensificării concurenței. Aceasta este un cadru propice pentru autoperfecționarea angajaților, dar și a anumitor sectoare din întreprindere. Dezvoltarea resursei umane se bazează pe numeroase procese de resurse umane cum ar fi: evaluarea performanțelor, atragerea resurselor, identificare indivizilor cu potențial, etc. [42].

Beneficiarii dezvoltării resursei umane sunt: indivizii (angajații), care își dezvoltă cariera, avansează în cadrul întreprinderii, primesc mărituri de salariu, dobândesc un bagaj de cunoștințe valoros, întreprinderea, care câștigă în mod direct

capital uman performant și statul, care câștigă în urma performanțelor întreprinderilor în piață.

Dezvoltarea resursei umane presupune: formarea și perfecționarea angajaților, administrarea carierelor și dezvoltarea organizațională [32].

Resursa umană are o importanță vitală în întreprindere deoarece în acest mediu foarte competitiv la ale cărui provocări întreprinderile trebuie să le facă față, capitalul uman a devenit un bun prețios în lupta continuă de a dobândi un anumit tip de avantaj competitiv asupra concurenței.

Dezvoltarea resursei umane este vitală pentru întreprinderi deoarece ideile inovatoare, calitatea și îmbunătățirea continuă precum și alte elemente importante, necesare pentru a concura în mediul de afaceri modern, foarte competitiv, provin de la oameni și nu de la mașini.

Dezvoltarea resursei umane indică faptul că natura formării și dezvoltării în aceste firme reflectă caracteristicile IMM-urilor în sine – atât IMM-urile cât și activitățile lor de dezvoltare a resursei umane sunt în esență informale, reactive și au perspective pe termen scurt [66].

Studiile recente demonstrează faptul că dezvoltarea resursei umane pe baza competențelor este strict legată atât de succesul individului cât și al întreprinderii [17], [152]. Totuși, există doi factori care complică atragerea competențelor și utilizarea lor în cadrul întreprinderii:

- specialiștii în resurse umane trebuie să prevadă și să facă față așteptărilor celor implicați (angajați, angajatori, syndicate, manageri, etc.) [103];
- specialiștii în resurse umane întâmpină dificultăți în a se impune ca și factor cheie în dezvoltarea întreprinderii, în condițiile în care cele mai multe organizații externalizează serviciile de resurse umane.

Aspecte legate de HRD

Garavan, Heraty și Bamicle (1999) au identificat un set de dimensiuni ale dezvoltării resursei umane:

- dezvoltarea resursei umane este strâns legată de strategia întreprinderii și de avantajul său competitiv;
- dezvoltarea resursei umane este conceptualizată ca fiind o investiție în resursa umane și nu un cost cu forța de muncă;
- dezvoltarea resursei umane gestionează schimbările la toate nivelurile atât la nivel organizațional cât și personal;
- dezvoltarea resursei umane „privește” angajatul într-o manieră „holistică”;
- dezvoltarea resursei umane este preocupată se identificarea și consolidarea competențelor de bază necesare fiecărui nivel pentru a fi îndeplinite obiectivele prezente și viitoare;
- dezvoltarea resursei umane pune accent pe managementul și „livrarea” activităților de formare profesională din cadrul întreprinderii;
- dezvoltarea resursei umane face referire la selectarea celor mai bune sisteme de livrare, concepute pentru a spori competențele resursei umane;

Pe lângă aspectele menționate de cei trei specialiști (Garavan, Heraty și Bamicle (1999)) autorul propune alte două aspecte strâns legat de dezvoltarea resursei umane, și anume:

- dezvoltarea resursei umane este influențată de evoluțiile tehnologice
- dezvoltarea resursei umane presupune o înțelegere în profunzime a educației adulților (în situații normale, resursa umană este formată de adulți).

5.1.2. Modele de dezvoltare a resursei umane

a) Dezvoltarea resursei umane în cadrul unui management clasic

În acest caz strategia este hotărâtă de managementul de vârf, apoi comunicată celorlalți manageri și angajaților, astfel dezvoltarea resursei umane este izolată de strategiile și nevoile de bază ale întreprinderii [54]., iar individul nu are putere de decizie în procesul de dezvoltare.

b) Dezvoltarea resursei umane bazată pe competențe

Se acordă o atenție implicării angajaților, dezvoltării carierei și întreprinderii. În acest caz dezvoltarea resursei umane contează numai la nivel tactic, această funcție poate adopta o filozofie bazată pe marketing (bazată pe relații contractuale, cu implicare managerilor din prima linie [54]).

Competențele descriu abilitățile, cunoștințele, comportamentele, caracteristicile personale și motivațiile asociate succesului la locul de muncă [53]. Practicile bazate pe competențe utilizează un cadru de competențe, pentru a alinia imperativele strategice ale întreprinderii cu cele ale departamentului de resurse umane [53].

Conceptul de competență are diferite interpretări:

- un instrument descriptiv care identifică abilitățile, cunoștințele, caracteristicile personale și comportamente necesare pentru a îndeplini în mod eficient rolul în cadrul întreprinderii și ajută întreprinderea să-și atingă obiectivele strategice [95];
- un motiv, trăsătură, îndemânare, aspect al propriei imagini sau rol social, sau set de cunoștințe [24]
- un instrument validat de luare a deciziilor, corelat cu un anumit grup de activități, care descrie cunoștințe cheie, capacități și abilități pentru efectuarea acestor activități [25]
- un melanj de cunoștințe, valori, capacități, abilități, motivație, credințe și interese [48]
- descriere a obiceiurilor de lucru care pot fi măsurate și a abilităților personale utilizate în obținerea obiectivelor [59]
- competențele sunt caracteristici de bază ale oamenilor și indică moduri de comportament sau gândire, generalizarea situațiilor, și răbdarea pe o perioadă lungă de timp [61]
- cunoștință, capacitate, competență sau caracteristică asociată performanțelor ridicate la locul de muncă [101]

- competențele pot fi motive, trăsături, concepte proprii, atitudini sau valori, conținutul de cunoștințe, sau abilități cognitive și comportamentale – orice caracteristici individuale care pot fi măsurate sau cuantificate, și care pot fi folosite pentru a diferenția între performeri de nivel mediu și superior, sau între performanțe eficiente și ineficiente [140].

În vederea implementării modelelor bazate pe competențe, specialiștii în resurse umane trebuie să facă față unor provocări, precum:

- obținerea suportului liderilor din întreprindere pentru noile inițiative;
- articularea unei abordări de dezvoltare a resursei umane bazată pe competențe corelată cu misiunea, valorile și obiective strategice;
- construirea unui cadru conceptual pentru modelele de competențe;
- adoptarea metodologiei adecvate pentru dezvoltarea modelului de competențe;
- comunicare noii inițiative angajaților;
- evaluarea rezultatelor strategiei bazate pe competențe asupra îmbunătățirii performanțelor resursei umane [53].

Etape în dezvoltarea unui model de competențe:

- stabilirea obiectivelor de îmbunătățire a performanțelor resursei umane, de exemplu:
 - dezvoltarea unui proces de leadership bazat pe competențe
 - strategia managementului succesunii
 - implementarea unui sistem de dezvoltare a carierei
 - managementul și îmbunătățirea performanțelor
- analiza nevoilor, realizată pe baza informațiilor pe care întreprinderea le deține: tipul de afacere, mixul de produs, structura organizațională, numărul de angajați, misiunea, valorile, fișa posturilor, materiale de training, sisteme existente de management al performanțelor, etc.
 - dezvoltarea modelului
 - implementarea modelului

Stăpânirea de competențe de resurse umane pare a fi asociată cu succesul profesioniștilor în domeniul resurselor umane, reputația domeniul resurselor umane în general, și succesul firmelor deservite de profesioniști în resurse umane [58].

c) Model propus de autor pentru dezvoltarea resursei umane

Dezvoltarea resursei umane prin intermediul marketingului resursei umane

Pe parcursul cercetării efectuate, autorul a observat că în majoritatea întreprinderilor training-urile se fac la angajare și au ca scop familiarizarea noilor angajați cu politicile, procedurile de lucru și produsele întreprinderii (v. Capitolul 2); doar în 5% dintre întreprinderi se fac training-uri până la cel mai înalt nivel. De asemenea, majoritatea respondenților nu știu dacă în organizațiile lor se pune sau nu accentul pe dezvoltarea de competențe și abilități (v. Capitolul 2), din acest

motiv autorul consideră oportună introducerea principiilor marketingului resurselor umane în dezvoltarea resursei umane.

Aplicat în dezvoltarea resursei umane, marketing-ul resursei umane poate crește gradul de acceptare al programelor de dezvoltare a resursei umane. O întreprindere are o poziție mai bună dacă este capabilă să atragă candidații cei mai buni, fapt ce-i va îmbunătăți și performanțele. Acest model presupune o coordonare perfectă între eforturile de marketing al resursei umane și programele de dezvoltare a resursei umane.

Așa cum poate fi observat în Figura 5-2 planul de dezvoltare a resursei umane rezultă din intersectarea nevoilor întreprinderii cu cele ale individului. Nevoile întreprinderii sunt reflectate în competențele cerute acestora în posturile vacante și oportunitățile existente la un moment dat. Aceste nevoi rezultă la rândul lor din combinarea valorilor întreprinderii, direcțiilor strategice, obiectivelor, misiunii și viziunii acesteia. La rândul lor nevoile individului se concretizează în nevoile sale de dezvoltare profesională; aceste nevoi sunt rezultatul intereselor, obiectivelor și ambițiilor profesionale.

O dată stabilit planul de dezvoltare profesională a resursei umane este trecut prin filtrul marketingului resursei umane, care se bazează pe comunicare și celelalte reflexii din marketing, în vederea maximizării rezultatelor programelor de formare profesională.

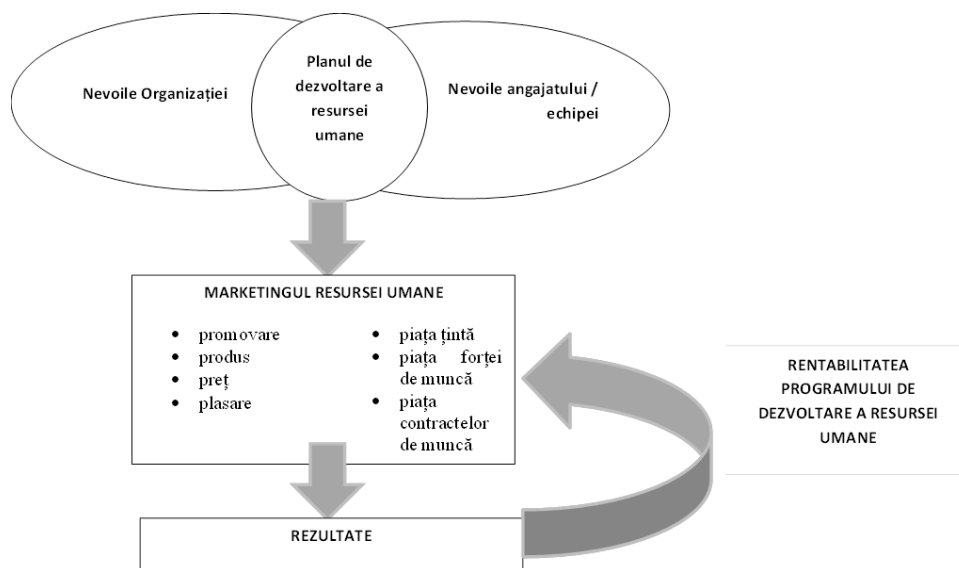


Figura 5-2 Dezvoltarea resursei umane prin prisma marketingului resursei umane – contribuție proprie

Argumente care justifică un astfel de model de dezvoltare a resursei umane

- Avantaj competitiv - Avantajul competitiv sustenabil poate fi obținut prin intermediul investiției continue în dezvoltarea resursei umane. Competiția acerbă din piață forțează întreprinderile să-și schimbe atitudinea față de

formarea profesională și dezvoltarea carierei angajaților lor. Astfel, prin intermediul marketingului resurselor umane, se pot lua deciziile optime cu privire la investițiile în dezvoltarea resursei umane. Pentru a face față presiunilor forțelor concurențiale externe, întreprinderea trebuie să aibă capacitatea de a dobândi noi cunoștințe, de a învăța cum să o utilizeze în mod eficient pentru a face față noilor probleme la nivel de organizație [144]. Întreprinderea poate reuși acest lucru prin intermediul marketingului resurselor umane. Îmbunătățirea competențelor este considerată avantaj competitiv deoarece acestea (competențele) permit întreprinderii să se diferențieze [54], iar marketingul resurselor umane este un instrument eficient în obținerea acestui lucru.

- Capacitatea de inovare - Inovarea poate fi definită ca fiind procesul de aducere a tehnicilor noi de rezolvare a incidentelor în cadrul întreprinderii [84], [89], [135], [8]. Inovarea, mai ales prin introducerea de noi tehnologii este vitală pentru întreprinderi [114], dar o altă modalitate de inovare este și introducerea marketingului resurselor umane în procesul de dezvoltare a resursei umane.
- Nevoia individului de dezvoltare - Dezvoltarea resursei umane cuprinde o gamă largă de subiecte, cum ar fi de îngrijirea sănătății, nutriție, controlul populației, educație și formare profesională [38], [18], [57], [162]. Inițiativele individuale de dezvoltare atrag după ele un proces de dezvoltare a resursei umane la nivelul întreprinderii. Auto-dezvoltarea este poartă esențială a dezvoltării continue a întreprinderii. Marketingul resurselor umane implică identificarea, analizarea și satisfacerea nevoilor angajaților, astfel, trecerea programelor de dezvoltare a resursei umane prin filtrul marketingului resurselor umane implică luarea în considerare a nevoilor angajaților înaintea elaborării acestor programe.
- Schimbarea mentalității – Cu ajutorul marketingului resursei umane se poate interveni la nivel de mentalitate pentru a facilita înțelegerea nevoii de dezvoltare a resursei umane din perspectiva întreprinderii și din cea a angajaților. Întreprinderea trebuie să investească dezvoltarea propriilor angajați pentru a mereu acces la competențele de care are nevoie, iar angajații trebuie să accepte să participe la programe de dezvoltare a resursei umane pentru a fi competitivi și pentru a deveni o resursă indispensabilă pentru întreprinderea din care face parte.

5.2. Calitatea resursei umane

Calitatea resursei umane implică:

- calitatea educației
- calitatea dezvoltării resursei umane
- capacitatea de inovare
- schimbarea mentalității
- capacitatea de adaptare
- capacitatea de răspuns
- capacitatea de a depăși norma
- capacitatea de a reduce reburile
- calitatea practicilor de resurse umane

5.2.1. Analiză privind relația dintre calitate, resursa umană și competitivitate

În această secțiune se pune accentul pe demonstrarea faptului că Managementul Calității totale are o relație specială cu marketingul resurselor umane în cadrul sistemelor de îmbunătățire continuă. Marketingul resurselor umane este practicat ca parte a planificării calității la nivel de întreprindere și implicit direcționat către satisfacerea nevoilor consumatorului intern. Mai mult, scopul managementului performanțelor în TQM și marketingul resurselor umane este de a îmbunătăți performanțele; așadar, provocarea nu constă numai în îmbunătățirea calității sistemului, dar și în îmbunătățirea performanțelor oamenilor.

Managementul calității totale (TQM) este recunoscut ca fiind una dintre inovațiile majore ale ultimelor decenii în materie de management. Există o varietate de definiții ale TQM, dar pe parcursul acestui capitol vom face referire la acest concept ca fiind: eforturile susținute de a satisface și de preferat de a depăși, nevoile și așteptările clienților cu cele mai mici costuri, prin îmbunătățirea continuă a muncii, căreia toți cei implicați îi sunt devotați, cu concentrare asupra proceselor din organizație [72].

TQM este atât o filozofie cât și un program de management [112]. În implementarea proceselor de TQM în cadrul unei întreprinderi departamentul de resurse umane are un rol major: de elaborare și comunicare a viziunii de TQM, de pregătire a detaliilor organizatorice în vederea implementării procedurilor de TQM, implementarea propriu-zisă și de oferire a suportului necesar menținerii entuziasmului cu privire la TQM. Departamentul de resurse umane poate acționa ca un agent pivot în procesul de schimbare prin analize comparative ale nevoilor întreprinderii. De asemenea acesta poate dezvolta și furniza programe de formare profesională pe termen lung care reflectă misiunea și viziunea întreprinderii.

Marketingul resursei umane poate acționa ca instrument cu rol major în implementarea TQM în două modalități:

- prin modelarea filozofiei și principiilor TQM la nivel operațional în cadrul departamentului; departamentul de resurse umane poate servi drept punct de lansare pentru procesul TQM în întreaga întreprindere.
- Departamentul de resurse umane, cu ajutor din partea echipei de management al întreprinderii, poate transfera acest proces de la nivel de departament la nivel de întreprindere prin crearea unei culturi necesare dezvoltării și acceptării TQM.

Departamentul de resurse umane are, de asemenea, un rol major în ceea ce privește recrutarea, selecția, evaluarea și dezvoltarea sistemelor de recompensare pentru a instituționaliza o orientare bazată pe calitate. O apreciere a capacităților departamentului de resurse umane de a modela și instituționaliza TQM începe cu o înțelegere a filozofiei TQM. Altfel spus TQM mizează pe implicare echipei de management și a forței de muncă.

Pe parcursul ultimelor decenii managementul calității totale și marketingul resurselor umane au reprezentat aspecte importante ale mediului de afaceri, fiind temă a multor cercetări în domeniu datorită impactului major pe care îl pot avea asupra performanțelor individuale și organizaționale [106]. Intensificarea eforturilor pentru a crește competitivitatea întreprinderii este o necesitate a zilelor noastre și trebuie realizată printr-o abordare din punct de vedere al TQM și resurselor umane

[63]. TQM este o abordare al cărei scop este maximizarea competitivității prin îmbunătățirea continuă a calității produselor, resursei umane, serviciilor, proceselor și mediului [83], [82]. TQM poate fi explicat ca o relație între sisteme și implementarea calității, strâns legată de competitivitate și performanțe [11]. Atât rolul managementului resursei umane cât și al TQM este de a crea o cultură / un sistem bazat pe performanțe ridicate [106], [138].

Managementul performanțelor este considerat a fi un pas important spre dezvoltarea resursei umane și îmbunătățirea performanțelor acestora [87]. Un sistem de evaluare a performanțelor, bine pus la punct [26], funcționează ca suport pentru activitățile destinate maximizării competitivității resursei umane. Activitățile întreprinse de întreprindere în vederea dezvoltării profesionale a angajaților proprii are drept scop alinierea calității resursei umane la nevoile întreprinderii. Utilizarea programelor de training și dezvoltare profesională trebuie să aibă drept rezultat sporirea eficienței angajaților, iar drept urmare aceștia din urmă vor avea competențe, aptitudini și abilități sporite, precum și capacitatea de a le partaja [26], [52], [137], [136]. Leadership-ul la nivel de întreprindere poate fi definit ca fiind abilitatea unui individ (liderul) de a convinge o echipă / un grup de angajați să-i urmeze instrucțiunile în vederea atingerii obiectivelor stabilite la nivel de întreprindere [126].

Analiza de mai sus subliniază faptul că marketingul resursei umane și TQM au efecte semnificative asupra competitivității resursei umane. Având în vedere că există un număr limitat de cercetări riguroase asupra acestui aspect, autorul propune un cadru de cercetare pentru a analiza efectele resursei umane și ale calității totale asupra competitivității. Figura 5-3 ilustrează legătura care există între marketingul resursei umane, managementul calității totale și competitivitate. În acest model teoretic practicile de resurse umane și cele de TQM sunt variabile independente, iar competitivitatea resursei umane este variabilă dependentă. Modelul de față încearcă să ofere o bază pentru o analiză aprofundată a influenței resursei umane și a practicilor privind calitatea asupra competitivității. Conform modelului propus cu cât gradul de prezentă al bunelor practici de resurse umane și calitate totală sunt prezente în întreprindere cu atât mai mare va fi competitivitatea resursei umane și implicit a întreprinderii.

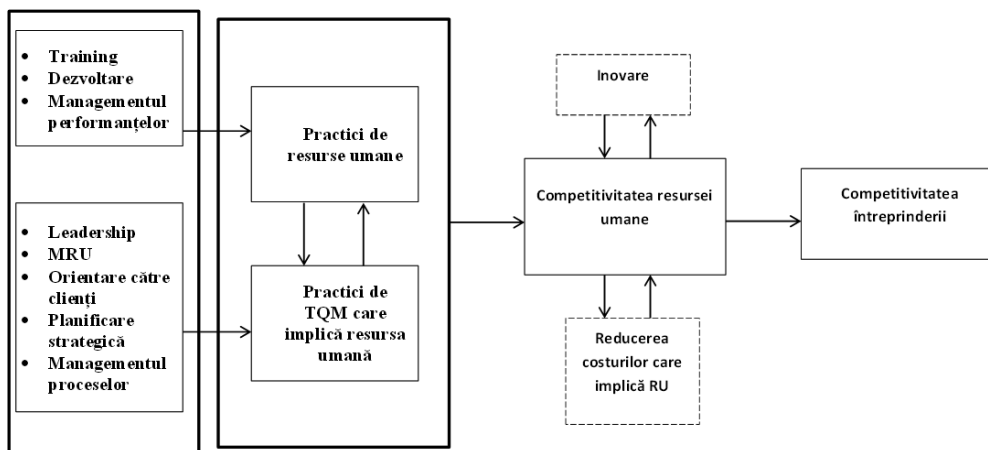


Figura 5-3 Relația resursa umană – managementul calității totale – competitivitate – contribuție proprie în [77]

Literatura de specialitate explică TQM cu ajutorul lanțului următor: furnizorul este partener - angajatul este un bun (produs) - clientul este un ghid. Făcând o paralelă între marketingul resursei umane, despre care am vorbit în paginile anterioare, putem constata faptul că principiile calității totale pot fi aplicate cu ușurință resursei umane în vederea creșterii calității acesteia și implicit în vederea maximizării competitivității. La nivel de resursă umană TQM implică o relație strânsă între factori de resurse umane și rezultate specifice resursei umane (a se vedea Figura 5-4).

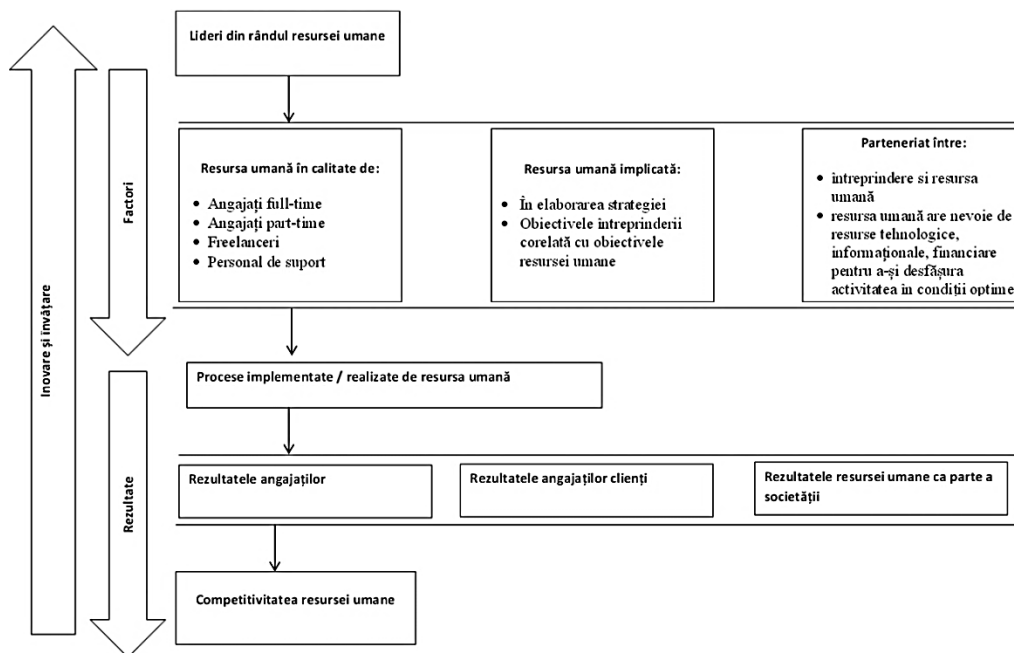


Figura 5-4 Resursa umană implicată în TQM – contribuție proprie în [77]

5.2.2. Importanța strategică a calității ridicate a educației și pregătirii profesionale: analiză și propuneri

Implementarea sistemelor standardizate de management, calitate, mediu etc. poate reprezenta un factor de competitivitate sau, în unele cazuri, chiar o condiție de existență pe piață pentru întreprinderi [116].

Într-o lume globalizată, printre factorii care conduc la competitivitate sunt: cunoașterea, inovarea și calificarea. O forță de muncă înalt calificată contribuie la reducerea costurilor implementării noilor tehnologii și în același timp, îi sprijină pe cei mai slabi instruiți să poată utiliza noua tehnologie. Învățarea continuă devine elementul central al strategiei de creștere a calității muncii. Puterea de pătrundere a cunoașterii este esențială în vederea stimulării utilizării tehnologiilor noi, a prevenirii segmentării pieței muncii în funcție de diferențele dintre nivelurile de instruire ale lucrătorilor.

Pentru că schimbările în viața economico-socială să fie cât mai rapide, este necesară practicarea unei politici în domeniul forței de muncă care să asigure personal de calitate. Într-o lume a globalizării și internaționalizării afacerilor, performanța nu se mai poate obține fără forță de muncă competentă, context în care activitățile de personal capătă noi dimensiuni legate de promovarea managementului calității totale (TQM) și în acest domeniu de importanță strategică pentru organizații.

Calitatea muncii reprezintă factorul determinant al integrării în muncă și care, în accepțiunea social-economică generală, este un proces social deosebit de complex, conținutul său vizând sfere multiple ale vieții umane.

Calitatea forței de muncă poate fi definită ca un cumul de capacități și funcționalități generate de un loc de muncă, fiind influențată de o serie de factori, ilustrați în Tabelul 5-1:

Tabelul 5-1 Factori care influențează calitatea forței de muncă
– contribuție proprie

Caracteristici	Elemente factoriale specifice	Factori interni propuși de autor	Factori externi propuși de autor
Calitative	calități intelectuale calități de motricitate calități senzoriale cunoștințe generale pregătire școlară cunoștințe de specialitate calificare experiența profesională	cunoștințe tehnice creativitate	sistemul educațional tendențele din piața forței de muncă colectivul de muncă prin puterea de influență asupra individului
Cantitative	vârsta vechime în meserie vechime în întreprindere	frecvența cu care angajatul schimbă locurile de muncă	
Afective	atașamentul față de întreprindere atitudinea față de colectivul de muncă	inteligența emoțională inteligența interpersonală capacitatea de adaptare	

Un aspect pe care literatura l-a omis este acela că factorii care influențează calitatea resursei umane sunt atât de ordin intern cât și de ordin extern. În opinia autorului, factorii prezentați mai sus sunt de ordin intern (țin de individ), dar există și factori de ordin extern care au impact asupra calității resursei umane:

- sistemul educațional național
- tendințele din piața forței de muncă
- colectivul de muncă prin puterea sa de influență asupra individului.

Încercând să parafrazăm definiția atribuită calității de Societatea Americană pentru Controlul Calității (ASQC), vom considera calitatea resurselor umane ca fiind o abordare sistemică și sistematică a resurselor umane, în scopul obținerii excelenței organizaționale. Caracterul dinamic al calității resurselor umane rezultă ca urmare a evoluției pieței forței de muncă, apariției unor cerințe noi pe diferite segmente ale pieței.

În viziune sistemică, ansamblul economiei naționale, ramurile și subramurile, unitățile economice, secțiile de producție pot fi abordate ca sisteme

și/sau subsisteme cibernetice complexe, cuplate între ele prin numeroase conexiuni directe și inverse, care reflectă tendințele obiective de evoluție și corelațiile care se formează între ele. Fiecare subsistem se comportă ca parte în raport cu întregul, dar ca o entitate în raport cu propria sa structură.... În baza conceptului de sistem, întreprinderea poate fi privită ca o individualitate sau ca o reuniune de subsisteme, fiecare îndeplinind funcții distincte fiind constituite după criterii diverse. Ea este organizată și funcționează în vederea realizării obiectivelor ce i-au fost stabilite și în conformitate cu cerințele proceselor de producție și a mecanismului propriu. Cel mai simplu sistem în reprezintă locul de muncă (sistemul ireductibili), care reprezintă prima agregare a celor trei elemente fundamentale ale producției: forța de muncă, mijloacele de muncă și obiectele muncii [123].

În climatul actual, este imperios necesar să se cunoască principalele componente ale întreprinderii. Putem vedea acum că un sistem este compus din mai multe subsisteme [129]. Așadar, în situația în care întreprinderea este un sistem, resursa umană este un subsistem al acestui sistem global. În literatură, în general noțiunea de sistem descrie avioane, instalații de procesare sau proceduri de control omițându-se un sistem omniprezent: ÎNTREPRINDEREA. Întreprinderea este un ansamblu de resurse umane, financiare, informaționale și materiale și activități complexe, care implică riscuri și de durată care au obiective prestabilite. Sistemul întreprindere include mai multe subsisteme:

- subsistemul financiar – contabil
- subsistemul de marketing și vânzări
- subsistemul de producție
- subsistemul tehnico – informațional
- subsistemul de achiziții
- subsistemul de cercetare – dezvoltare
- subsistemul de resurse umane
- subsisteme de programe / proiecte.

În această lume computerizată și automatizată, mașinile sunt inutile fără o resursă umană capabilă să le folosească, așadar subsistemul resurse umane are un rol important pentru buna funcționare a sistemului întreprindere, așa cum se poate observa în Figura 5-5.

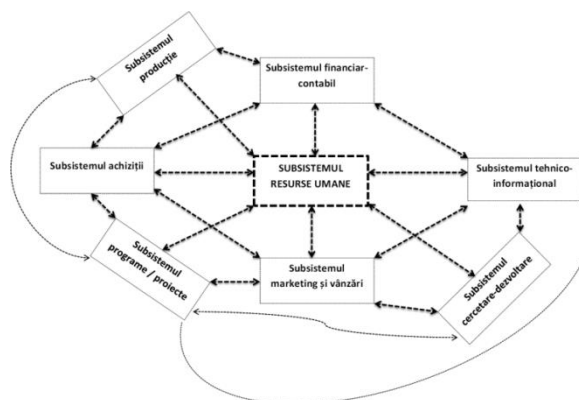


Figura 5-5 Subsistemul resursa umană – element central al sistemul întreprindere – contribuție proprie

Înțelegerea întreprinderii ca un sistem este vitală pentru evoluția sa. Această înțelegere este importantă și pentru crearea unor subsisteme mai bune, capabile să facă față schimbărilor din piață.

Calitatea forței de muncă nu are caracter static, strict delimitat la o anumită cerere, ci reflectă o stare de fapt - ceea ce a fost bun odată poate să nu mai corespundă în prezent și, cu atât mai mult, în viitor. Un factor demn de a fi menționat, care caracterizează calitatea forței de muncă pe care o posedă întreprinderea îl reprezintă remunerarea forței de muncă. Acest lucru se datorează faptul că în momentul în care întreprinderea deține suficiente resurse financiare ea poate atrage, prin oferta sa salarială și pachetul de beneficii, o forță de muncă competentă. Fie că ne place să recunoaștem sau nu, principalul motiv pentru care un individ caută un loc de muncă, îl acceptă și ulterior îl schimbă este reprezentat de bani. Flexibilitatea salarială contribuie la creșterea motivației angajaților la locul de muncă, ceea ce se reflectă în sporirea productivității muncii, punându-se bazele dezvoltării economice pe termen mediu și lung.

Elementele privind calitatea forței de muncă pot fi grupate în două grupe mari [124]:

- elemente ce țin de caracteristicile locului de muncă: satisfacția la locul de muncă, nivel de salarizare, timp de lucru, pregătirea și calificarea profesională, perspectiva privind cariera, specificul locului de muncă și calitățile individuale ale angajaților.
- elemente privitoare la muncă în contextul larg al pieței muncii: egalitatea de gen, sănătatea și securitatea la locul de muncă, flexibilitate și securitate, acces la ocupare, echilibrul dintre viața profesională și viața privată, dialogul social, diversitatea și nediscriminarea.

Calitatea forței de muncă depinde de:

- nivelului tehnic al mijloacelor de producție - Progresul tehnic determină proporțiile cantitative și calitative ale folosirii forței de muncă, iar aceasta prin calități și structură influențează valorificarea potențialului avut la dispoziție.
- participarea adulților la instruire și formare profesională - Pentru a spori participarea la instruire și formare profesională este necesară promovarea unei culturi a învățării pe durata întregii vieți, creșterea investiției în resursa umană în special prin încurajarea întreprinderilor și indivizilor de a suporta costurile pregătirii suplimentare, îmbunătățirea accesului la informație, asigurarea unei bune coordonări a sistemului de învățare, ridicarea calității managementului evaluării, acreditării și calificării formării profesionale continue.

O forță de muncă înalt calificată contribuie la reducerea costurilor implementării noilor tehnologii și în același timp, îi sprijină pe cei mai slabi instruiți să poată utiliza noua tehnologie. Învățarea continuă devine elementul central al strategiei de creștere a calității muncii. Puterea de pătrundere a cunoașterii este esențială în vederea stimulării utilizării tehnologiilor noi, a prevenirii segmentării pieței muncii în funcție de diferențele dintre nivelurile de instruire ale lucrătorilor.

Cu toate că se vorbește mult despre utilizarea cât mai eficientă a resurselor umane, în realitate nu este valorificat întregul potențial al personalului dintr-o

întreprindere. De aici apare necesitatea realizării unei concordanțe între exigențele standardelor elaborate și realitățile organizaționale privind planificarea și ameliorarea resurselor umane (aplicarea politicii de personal adoptate în relație cu misiunea și obiectivele întreprinderii, sprijinirea și dezvoltarea competențelor personalului întreprinderii), eficiența sistemului de perfecționare profesională a personalului și a procedurilor de promovare, inclusiv a sistemului de alegere a managerilor de toate nivelurile. Pentru ca schimbările în viața economico-socială să fie cât mai rapide, este necesară practicarea unei politici în domeniul forței de muncă care să asigure personal de calitate. Într-o lume a globalizării și internaționalizării afacerilor, performanța nu se mai poate obține fără forță de muncă competentă, context în care activitățile de personal capătă noi dimensiuni legate de promovarea managementului calității totale (TQM) și în acest domeniu de importanță strategică pentru organizații.

Investițiile în forța de muncă înseamnă :

- investiții realizate de individ și de familia sa: taxe de școlarizare, alte forme de ajutor familial (achitare de cursuri suplimentare, meditații, cărți, computere, etc.), venituri pierdute pe durata studiilor
- investiții ale guvernului și autorităților locale: costul educației publice, burse și alte forme de sprijin școlar (manuale, transport școlar, facilități plătite de comunitate)
- investiții ale angajatorului: cursuri și alte forme de dezvoltare a resursei umane, instruire la locul de muncă
- investiții suportate de sponsori [119].

Toate aceste investiții se combină și astfel individul posedă un stoc de capital uman care are anumite atribute de piață: cunoașterea, capacitatea, deprinderile de lucru, alte competențe – competențe interpersonale, competențe sociale.

Când se vorbește despre calitatea resursei umane trebuie ca aceasta să nu fie confundată cu calificarea: calitatea este un standard, iar calificarea este o realizare. Următorul exemplu ilustrează concis diferența dintre cele două concepte:

Exemplu:

Funcția: Manager de Resurse Umane

Calități: Anticipează nevoia întreprinderii de competențe și inițiază un proces de atragere a lor

Calificare: MBA (HR)

Tabelul 5-2 ilustrează succint o paralelă între caracteristicile calității resursei umane și cele ale calificării resursei umane.

Tabelul 5-2 Paralelă calitatea resursei umane – calificarea resursei umane – contribuție proprie

Descrierea caracteristicii resursei umane de calitate		Descrierea calificării resursei umane calificate
Învăță și se adaptează cu ușurință	Înțelege importanța cunoștințelor noi / informațiilor noi pentru soluționarea problemelor actuale / viitoare și se adaptează cerințelor în continuă schimbare la locul de muncă	Deține certificări
Demonstrează etică la locul de muncă	Printre calitățile apreciate de către angajatori se numără: punctualitatea, spiritul de inițiativă, responsabilitatea, onestitatea și respectul pentru colegi și superiorii ierarhici	Deține certificări
Studii finalizate pentru postul pe care îl ocupă		
Este orientată către client	Ascultă activ clienții pentru a le identifica și satisface nevoile; încearcă să identifice noi modalități de îmbunătățire a produselor	Deține certificări
Este capabilă să folosească tehnologia din dotare		Deține certificări pentru utilizarea tehnologiei din dotare
Demonstrează capacitate de inovare	Identifică procese noi de lucru, sau le îmbunătățește pe cele existente	Deține certificări, brevete
Demonstrează „posesia” unei priviri de ansamblu asupra diferitelor situații	Înțelege modalitatea în care tendințele macro afectează postul / departamentul / întreprinderea	Are recomandări ale activităților anterioare

În opinia autorului calitatea și calificarea se întrepătrund, așa cum se poate vedea în Figura 5-6. Una dintre condițiile pe care o resursă umană trebuie să le îndeplinească pentru a fi de calitate este aceea de a fi calificată, dar o resursă umană calificată nu este neapărat de calitate.

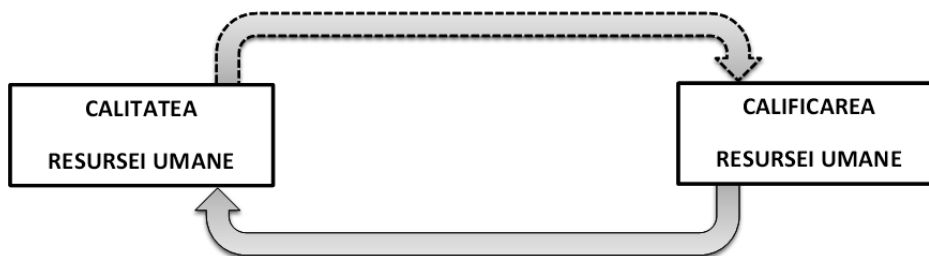


Figura 5-6 Relația calitatea resursei umane – calificarea resursei umane – contribuție proprie

Pentru ca schimbările în viața economico-socială să fie cât mai rapide, este necesară practicarea unei politici în domeniul forței de muncă care să asigure personal de calitate. Într-o lume a globalizării și internaționalizării afacerilor, performanța nu se mai poate obține fără forță de muncă competentă, context în care activitățile de personal capătă noi dimensiuni legate de promovarea managementului calității totale (TQM) și în acest domeniu de importanță strategică pentru organizații.

5.3. Transferul de competențe de la seniori la juniori

Această secțiune conceptuală abordează problematica transferului de competențe de la angajații vechi, denumiți în continuare „seniori”, la noii veniți, denumiți în continuare „juniori”, în cadrul unei întreprinderi. Conform OECD competențele reprezintă domeniul și nivelul de performanță așteptat de la un individ, ceea ce este apreciat și recompensat [1]. Competențele au devenit în ultimele decenii importante forțe ale creșterii economice și de aceea sunt considerate variabile importante în noile teorii și modele de dezvoltare economică. Potrivit studiilor OECD, în economia bazată pe cunoaștere, sistemul științific trebuie să echilibreze nu numai rolul producției de competențe (cercetarea) și transmiterea acestora (educație și instruire) dar și o a treia funcție, cea de transfer al cunoștințelor către actorii economici și sociali, în special către întreprinderi, al căror rol este acela de a exploata astfel de cunoștințe [105]. Astfel, transferul de competențe este un proces esențial în cadrul economiei, fiind un proces ce are o natură diferită de cel al transferului de obiecte tangibile. Transferul de cunoștințe implică existența a cel puțin doi indivizi, a unui context specific și a relațiilor bune între părțile implicate în transfer.

Într-un context socio-economic plin de provocări și schimbări, companiile trebuie să-și mențină competitivitatea și productivitatea. Acest lucru este posibil, în special, în acele companii în care este valorizată ideea dezvoltării companiei prin orientarea către resursa umană, prin formare profesională organizată pe niveluri de pregătire, pe profesii, în funcție de nevoile angajaților, companiei sau chiar ale pieței forței de muncă. Formarea profesională poate fi realizată prin programe de formare și stagii de specializare externe sau interne, în cadrul companiei. Cu cât o companie este mai interesată de dezvoltarea capitalului uman de care dispune, cu atât mai mult va fi implicată în folosirea și diversificarea strategiilor de învățare în interiorul său.

Principalele caracteristici ale unei astfel de companii vizează:

- Recunoașterea, promovarea și susținerea dreptului la dezvoltare profesională a tuturor angajaților;
- Încurajarea și stimularea dezvoltării personale a angajaților și valorizarea noilor achiziții ale acestora, în cadrul companiei;
- Alocarea de resurse financiare, materiale și umane pentru dezvoltarea profesională a angajaților;
- Oferirea de șanse egale la dezvoltare profesională și personală angajaților;
- Încurajarea schimbului de experiență (cunoștințe, competențe) între angajați;
- Promovarea capitalului uman ca mijlocitor al productivității și profitului companiei;

- Perceperea și valorizarea fiecărui angajat prin individualitatea sa;
- Promovarea învățării pe tot parcursul vieții atât la nivel discursiv, cât și la nivel decizional și de luare a deciziilor;

Când vorbim despre învățare la nivel de întreprindere prima întrebare pe care membrii echipelor de management și-o pun este: „Ce strategii de învățare pot adopta companiile?”. Angajații învață conștient sau inconștient în diferite contexte și prin diferite mijloace. Prezentăm, aici, o serie de strategii de învățare în cadrul companiilor, acreditate și validate de studii de specialitate și de practică, care au succes acolo unde există un echilibru între interesele și nevoile celor două categorii de actori implicați – angajații și angajatorii:

- asistarea noilor angajați;
- coaching-ul;
- promovarea și organizarea muncii în echipă;
- sesiuni de formare pentru împărtășirea experienței acumulate în contexte conexe;
- calificarea/recalificarea la locul de muncă;
- pregătirea profesională în cadrul companiei;
- platforme online pentru angajați;
- promovarea și organizarea muncii în echipă;
- transferul de competențe.

Mobilitatea forței de muncă pune companiile în fața situației în care pe un sector de activitate să rămână fără personal specializat sau, cel puțin fără același nivel de expertiză al angajatului care, dintr-un motiv sau altul, nu mai ocupă acel loc de muncă. O strategie eficientă și la îndemâna oricărei companii este transferul de cunoștințe și competențe de la angajații cu experiență la cei mai puțin experimentați, de la cei mai în vârstă către cei mai tineri. Dincolo de nivelul de expertiză păstrat în cadrul companiei, măsura este eficientă, atât ca investiție de timp, ca investiție financiară, cât și ca investiție de promovare și valorizare a resurselor umane de care dispune. Este vorba aici de schimbul profesional realizat între generații și din care au de câștigat, deopotrivă, atât angajații cât și angajatorii. Beneficiul angajatului-formabil constă în dezvoltarea profesională și creșterea securității locului de muncă; beneficiul angajatului-formator constă în faptul că trecerea de la viața activă la cea inactivă (pensie), se realizează treptat.

O parte dintre competențele întreprinderilor sunt sub formă de competențe ale angajaților vechi. Aceste competențe includ „know-how-ul” seniorilor și relațiile acestora legate de muncă, care sunt valoroase pentru întreprindere și care se afla sub incidența riscului de a fi pierdute în momentul în care seniorii părăsesc întreprinderea. Situația este defavorabilă mai ales pentru întreprinderile care, din diferite motive, nu au putut angaja personal nou o perioadă de timp. Cu alte cuvinte un management eficient al transferului de competențe în cadrul întreprinderilor este crucial. Totuși în majoritatea întreprinderilor transferul de competențe de la seniori la juniori nu a fost pe deplin înțeles. O mare parte a competențelor seniorilor nu pot fi scrise în documentele cu procedurile din cadrul întreprinderii, dar se realizează prin intermediul expertizei acestora, nu este luată în considerare. Prin urmare, întreprinderile nu înțeleg ce fel de practici manageriale trebuie să adopte în transferul de competențe de la seniori la juniori.

Ambele tipuri de resursă umană (seniori și juniori) prezintă avantaje și dezavantaje pentru întreprindere, prezentate în Tabelul 5-3.

Tabelul 5-3 Avantajele și dezavantajele seniorilor și juniorilor pentru întreprindere – contribuție proprie

Avantajele seniorilor	Dezavantajele seniorilor
<p>Au mai multă experiență și mai multe relații (networking); Sunt mai bine documentați în ceea ce privește rezolvarea problemelor; Sunt deja adaptați culturii organizaționale; Caracterul și comportamentul lor sunt cunoscute foarte bine de managementul întreprinderii; Sunt loiali întreprinderii datorită asocierii îndelungate cu aceasta; Acceptă mai multe responsabilități fără să ezite; Deoarece fac parte din generația veche nu se dedau la exploatarea întreprinderii în folos personal (bineînțeles că există și excepții).</p>	<p>După o anumită vârstă nu mai sunt interesați să promoveze; Nu mai sunt atât de flexibili pe cât se așteaptă managementul ca ei să fie (prin flexibilitate, în acest context, înțelegem maleabilitate); Există teama ca seniorii să nu poată fi „controlați” cu ușurință de către șefii lor mai tineri.</p>
Avantajele juniorilor	Dezavantajele juniorilor
<p>Sunt tineri și dinamici ; Pot fi modelați după cum dorește echipa de management; Sunt competenți în utilizare tehnologiei, în special a calculatoarelor.</p>	<p>Sunt lipsiți de experiență; Au nevoie de timp pentru a se familiariza cu toate aspectele legate de întreprindere; Au așteptări foarte mari și nejustificate; Între apartenența la cultura organizațională și un câștig superior, facil, îl preferă pe cel de al doilea.</p>

Anticiparea consecințelor schimbărilor demografice asupra forței de muncă nu este punctul forte al celor mai multe întreprinderi, eventual pot face excepție companiile multinaționale. Este destul de normal ca, după atât de mulți ani de muncă asiduă acești seniori să se retragă. Dar ceea ce nu este normal, este ca managerii să nu anticipat plecarea lor în vederea „preluării” competențelor lor. În întreprinderile care se respectă, este pusă în practică o politică de gestiune a posturilor și a competențelor este pusă în aplicare. Cu toate acestea, marea majoritate a angajatorilor nu pare să dea dovadă să ar fi interesați de acest aspect și se află într-o situație dificilă.

La fel ca orice proces care implică managementul unei întreprinderi, și managementului competențelor presupune mai multe etape, prezentate în Figura 5-7. În vederea unui transfer eficient de competențe de la seniori la juniori, întreprinderea trebuie să identifice competențele care trebuie transferate, să le evalueze calitatea urmând ca apoi să determine decalajele existente între competențele seniorilor și cele ale juniorilor. O dată stabilite aceste decalaje, următorul pas presupune stabilirea și implementarea unor soluții de formare profesională a juniorilor, al căror scop este eliminarea decalajelor existente. Ultima

etapa a acestui proces este evaluarea rezultatelor formării profesionale, în vederea reluării întregului ciclu dacă este necesar.

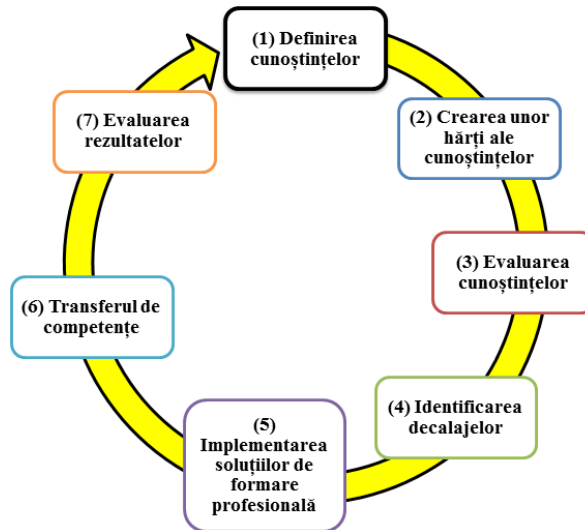


Figura 5-7 Managementul competențelor – contribuție proprie

Transferul de competențe este influențat în mod direct de existența unor competențe care pot fi împărtășite, o structură care să permită transferul de competențe de la seniori la juniori, o cultură organizațională care să încurajeze acest aspect și nu în ultimul rând disponibilitate din partea angajaților seniori de a transfera din competențele lor colegilor lor mai tineri, așa cum poate fi observat în Figura 5-8. Această disponibilitate este generată de capacitatea seniorului de a fi privit drept un lider cu un grad ridicat de încredere și o capacitate demonstrată de a rezolva, într-o manieră profesională, eventualele probleme apărute de la introducerea juniorilor în întreprindere.

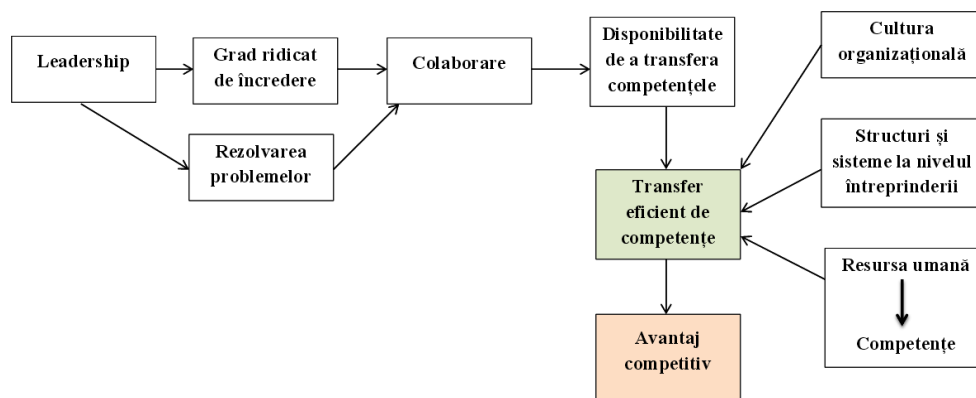


Figura 5-8 Transferul eficient de competențe – contribuție proprie

5.4. Concluziile capitolului „Educația resursei umane în întreprindere”

Pe măsură ce nevoia pentru o resursă umană mai calificată crește, și pe măsură de dependența întreprinderilor de plus-valoarea creată de persoane crește, managementul și facilitarea învățării în cadrul întreprinderilor devine vitală pentru succesul întreprinderilor.

Competențele și motivarea angajaților sunt critice pentru succesul organizațional. Deși există dovezi solide că dezvoltarea resursei umane susține creșterea competitivității resursei umane, aceasta nu este un „glonț” magic. Provocările cu care se confruntă multe întreprinderi sunt complexe, iar noi dimensiuni, cum ar fi globalizarea și o forță de muncă tot mai diversificată îngreunează „vizualizarea rezultatelor” programelor de dezvoltare a resursei umane. Dacă cei responsabili cu formarea și dezvoltarea nu fac alegeri informate cu privire la conținutul programelor de dezvoltare și la metodele de livrare a acestora rezultatele programelor de dezvoltare a resursei umane nu vor reuși să satisfacă așteptările. Din fericire, există o bază tot mai mare de teorie, de cercetare, și experiența practică care vine în sprijinul întreprinderilor.

Dezvoltarea resursei umane poate avea loc, în cadrul unei întreprinderii, prin training-uri la angajare și pe parcurs sau prin transferul de cunoștințe de la seniori la juniori.

Pe parcursul acestui capitol, autorul a încercat să-și aducă contribuția proprie în ceea ce privește dezvoltarea resursei umane, tratând următoarele aspecte:

- s-a propus un model de dezvoltare a resursei umane prin prisma marketingului resursei umane
- s-a analizat procesul transferului de competențe de la seniori la juniori
- s-au stabilit diferențele (avantaje și dezavantaje) dintre seniori și juniori
- s-au stabilit etapele managementului competențelor
- s-a propus cadrul transferului de competențe de la seniori la juniori
- s-a analizat importanța strategică a calității educației și pregătirii profesionale
- s-au identificat factorii care influențează calitatea resursei umane
- s-a prezentat resursa umană ca subsistem și element central al sistemul întreprindere
- s-a realizat o paralelă între calitate și calificare
- s-a stabilit relația dintre calitatea resursei umane și calificarea resursei umane
- s-a analizat relația dintre calitate, resursa umană și competitivitate.

6. COSTURILE CU RESURSA UMANĂ ÎN ÎNTREPRINDERE

Obiectivele capitolului

- sintetizarea formulelor și modalităților de calcul al costurilor cu resursa umană pe baza chestionării unor întreprinderi
- propunere de calculare a eficienței economice a resursei umane.

6.1. Sinteza a costurilor privind resursa umană

Aspectele financiare au un rol important dar, totuși, limitat în stimularea omului de a obține rezultate tot mai bune [3]. Pe măsură ce întreprinderile încep să acorde o atenție sporită costurilor în această perioadă incertă, se încearcă o cuantificare a costurilor cu resursa umană în vederea atingerii obiectivelor financiare. În general întreprinderile au rare ori o imagine holistică sau exactă asupra costurilor de resurse umane, și chiar mai puține reușesc să cuantifice investițiile în modul de gestionare a resursei umane. În vederea reducerii costurilor angajatorii trebuie să-și cunoască costurile curente, iar pentru a demonstra un randament ridicat al investițiilor trebuie să aibă o imagine completă asupra investițiilor care se fac în resursa umană.

Competiția la nivelul costurilor este des întâlnită în rândul întreprinderilor la nivel mondial. În general întreprinderile încearcă să aibă sisteme de producție eficiente, să monitorizeze costurile, să facă investiții minime în cercetare-dezvoltare, etc..

Recrutarea oamenilor potriviți pentru a satisface nevoile de competențe ale întreprinderii este doar primul pas. Următorul pas presupune păstrarea angajaților competenți. Întreprinderile care au fluctuație redusă de personal au costuri reduse cu resursa umană și încearcă să crească competitivitatea resursei umane.

În urma unei chestionări în mediul virtual autorul a identificat 91 de factori care intervin în stabilirea costurilor cu resursa umană din întreprindere, atât la nivelul departamentului de resurse umane cât și la nivel de întreprindere. Acești factori au fost identificați prin răspunsul liber la întrebarea: Ce cheltuieli cu resursa umană ați identificat în întreprinderea dumneavoastră?, iar respondenții au avut libertatea de a întocmi liste cu cheltuielile / costurile identificate pe parcursul activităților lor profesionale. Toți acești factori sunt prezentați în Tabelul 6-1.

Tabelul 6-1 Cheltuieli și costuri cu resursa umană [7], [20], [70], [50], [27], [51]

Întreprindere și operațional				
Indicatori de venit				
Nr. crt.	Denumire	Indicatori (relație de calcul)	Simbol	Observații
1	Venit per numărul total de angajați	$I_v = \frac{V_t}{N_a}$	I_v = indicator de venit V_t = venit total N_a = numărul total de angajați full-time și part-time	Caracteristicile mediului economic și linia de producție influențează acest indicator al productivității angajaților. Valorile scăzute indică: marketing ineficient Valorile ridicate: strategii eficiente de marketing
2	Venit din vânzări per numărul total de angajați	$I_{v_v} = \frac{V_v}{N_a}$	I_{v_v} = indicator venit din vânzări	Valoarea vânzărilor per angajat poate fi un alt indicator util în evaluarea productivității resursei umane.
Indicatori de cost				
3	Cheltuieli per numărul total de angajați	$Ch_a = \frac{Ch_o}{N_a}$	Ch_a = cheltuieli totale per angajați Ch_o = cheltuieli operaționale	Ajută la menținerea unei evidențe clare a cheltuielilor care se fac cu angajații

4	Profit per numărul total de angajați	$P_a = \frac{V_t - Ch_o}{N_a}$	P_a = profit per angajați	<p>$P_a > 1$ este condiție necesară pentru a demonstra utilitatea angajatului în întreprindere</p> <p>Valorile mici indică: costurile cu angajații sunt prea mari și erodează profiturile</p> <p>Valorile mari indică: capacitatea de a genera profituri mari cu forța de muncă disponibilă</p>
5	Investiții executive	$I_e = \frac{C_{cme}}{N_a}$	I_e = investiții executive C_{cme} = Costuri cu compensațiile managerilor de execuție	
6	Managementul investițiilor	$M_i = \frac{C_{mc}}{N_a}$	M_i = managementul investițiilor C_{mc} = costurile cu managementul compensațiilor	

7	Salariile ca procent din cheltuielile operaționale	$\%S = \frac{S_t}{Ch_o}$	<p>%S = salariile ca procent din cheltuielile operaționale S_t = salariile totale în u.m.</p>	<p>În întreprinderile care au costuri mari cu infrastructura (precum cele care activează în producția de bunuri durabile) salariile reprezintă un procent mic din cheltuielile operaționale, deoarece cheltuielile cu echipamentele sunt relativ mai mari decât cele cu salariile.</p> <p>Specialiștii în resurse umane pot utiliza această metrică pentru a evalua gradul de competitivitate al salariilor și cheltuielilor operaționale din domeniul (industria) în care activează. O astfel de evaluare este utilă în perioade de instabilitate economică.</p> <p>De exemplu: Dacă salariile, ca procent din cheltuielile operaționale, sunt mai mari decât ale concurenței, înseamnă că: salariile nu sunt competitive întreprinderea nu dispune de personal suficient pentru a obține rezultatele dorite.</p>
Indicatori de profit				
8	Randamentul investițiilor	$ROI = \frac{V_t - (Ch_o - (C_{ca} + C_{b-abs}))}{C_{ca} + C_{b-abs}}$	ROI = randamentul investițiilor în resursa umană	Cu cât valoarea ROI este mai mare cu atât profitul adus de resursa umană în care s-au făcut investiții este mai mare

9	Valoarea umană adăugată	$V_{ua} = \frac{V_t - (Ch_o - (C_{ca} + C_{b-abs}))}{N_a}$	V_{ua} = valoarea umană adăugată C_{ca} = costuri cu compensațiile pentru angajați C_{b-abs} = costuri cu beneficii excluzând perioadele nelucrate	Are un impact de 5 % - 25 % asupra valorii unei companii; este utilă mai ales când de vinde/cumpără o companie
10	Valoarea umană adăugată din punct de vedere economic	$V_{uae} = \frac{PN_o - (C_p * 0.12)}{N_a}$	V_{uae} = valoarea umană adăugată din punct de vedere economic PN_o = profit net din activități operaționale C_p = capital propriu	Valorile scăzute indică: ineficiența în recrutarea și selectarea angajaților, sau control slab al necesarului de resursă umană Valorile ridicate indică: eficiența procesului de recrutare și selecție și o bună gestionare a forței de muncă din întreprindere
Indicatori de productivitate				
11	Raport personal direct productiv	$RA_{DP} = \frac{N_a}{N_{DP}}$	RA_{DP} = raport personal direct productiv N_{DP} = număr total de angajați direct productivi	O scădere a productivității muncii ar putea fi datorate unei rate a vânzărilor mai mici per angajat ca urmare a unui nou concurent, sau o valoare mai mică valorii adăugate (adaosul comercial), ca urmare a unei creșteri a costurilor de producție. Analiza ajută managementul să ia decizii cu privire la măsurile
12	Raport persoane din conducere	$RPM = \frac{N_a}{N_{pm}}$	RPM = raport persoane din echipa de management N_{pm} = numărul persoanelor din conducere	
13	Vechime medie	$VC_m = \frac{VC_a}{N_a}$	VC_m = vechimea medie la nivel de întreprindere VC_a = vechime totală angajați	

14	Raport carieră	$RC = \frac{N_p}{N_p + N_t}$	RC = raport carieră N _p = numărul total de promovări N _t = numărul total de transferuri	corespunzătoare îmbunătățirii productivității.
15	Defalcări ale angajaților	$D_A = \frac{Cta}{N_{de}}$	D _A = defalcări angajați Cta = categoria de angajați	
16	Defalcări pe numărul total de angajați	$DN_a = \frac{Cta}{N_a}$	DN _a = defalcări pe numărul total de angajați	
Personalul Departamentului de Resurse Umane				
Indicatori de cost				
17	Procentul cheltuielilor Departamentului de Resurse Umane	$\%ChRU = \frac{ChRU}{Ch_o}$	%ChRU = procentul cheltuielilor Departamentului de Resurse Umane	Informații utile în vederea optimizării costurilor, a utilizării forței de muncă și a capitalului uman
18	Cheltuielile Departamentului de Resurse Umane	$ChRU = \frac{ChRU}{N_a}$	ChRU = cheltuieli ale Departamentului de Resurse Umane	
19	Investiții în angajații Departamentului de Resurse Umane	$IRU = \frac{ChRU}{N_{aft}}$	IRU = investiții în angajații Departamentului de Resurse Umane N _{aft} = numărul total de angajați permanenți (nu au contract pe perioadă determinată)	
20	Angajați ai Departamentului de Resurse care nu sunt plătiți pentru orele suplimentare	$N_{aRUS} = \frac{N_{aRUS}}{N_{aRU}}$	N _{aRU} = numărul de angajați ai Departamentului de Resurse Umane N _{aRUS} = numărul de angajați ai departamentului de resurse umane	

			care nu sunt plătiți pentru orele suplimentare	
21	Procentul de externalizare al serviciilor de resurse umane	$\%ES_{RU} = \frac{ChES_{RU}}{ChRU}$	$\%ES_{RU}$ = procentul cheltuielilor cu externalizarea serviciilor de resurse umane ChES _{RU} = cheltuielile cu externalizarea serviciilor de resurse umane	
22	Procentul costurilor cu serviciile de consultanță	$\%SC_{RU} = \frac{ChSC_{RU}}{ChRU}$	$\%SC_{RU}$ = procentul serviciilor de consultanță în cadrul Departamentului de Resurse Umane ChSC _{RU} = cheltuielile cu serviciile de consultanță	
23	Procentul de cheltuieli cu compensațiile în Departamentul de Resurse Umane	$\% Ch_{cRU} = \frac{C_{cRU}}{Ch_o}$	C _{cRU} = cheltuielile cu compensațiile angajaților în Departamentul de Resurse Umane	
24	Procentul compensațiilor pe categorii de angajați în Departamentul de Resurse Umane	$\%Comp. CtRU = \frac{CtRU}{Comp. Ru}$	Comp. CtRU = compensații pe categorie în Departamentul de Resurse Umane CtRU = categoria de angajați din Departamentul de Resurse Umane Comp. RU = totalul compensațiilor din Departamentul de Resurse umane	
25	Factorul costului cu formarea profesională	$CF = \frac{ChF}{N_a}$	ChF = cheltuielile cu formarea CF = costul cu formarea	Determină investițiile care se fac în dezvoltarea profesională a angajaților; ajută la stabilirea costurilor de formare a noilor angajați. Specialiștii în resurse umane pot găsi informațiile utile pentru a justifica

				inițiative de formare, deoarece dezvoltarea competențelor forței de munca este o modalitate prin care întreprinderile își pot spori competitivitatea pe piață.
26	Costul pe oră pentru formare	$CF_h = \frac{CF}{TF_h}$	CF _h = costul pe ora pentru formare profesională TF _h = numărul total de ore de formare	Informații utile în vederea optimizării costurilor cu dezvoltarea profesională a resursei umane
27	Procentul costurilor de formare	$\%CF_h = \frac{CF}{Ch_o}$		
28	Procentul cheltuielilor de formare	$\%Ch_{F_{RU}} = \frac{CF}{Ch_{RU}}$	Ch _{F_{RU}} = cheltuieli de formare cu resursa umană Ch _{RU} = cheltuieli totale ale Departamentului de Resurse Umane	
Indicatori de productivitate				
29	Raport angajați ai Departamentului de Resurse Umane	$R_a = \frac{N_a}{N_aRU}$	R _a = raport angajați ai Departamentului de Resurse Umane angajați N _a RU = numărul de angajați ai Departamentului de Resurse Umane	
30	Defalcări ale angajaților în cadrul Departamentului de Resurse Umane	$DN_{aRU} = \frac{Cta_{RU}}{N_{aRU}}$	DN _{aRU} = defalcări în cadrul Departamentului de Resurse Umane Cta _{RU} = categoria de angajați din cadrul departamentului de resurse umane	

31	Rata de aderare la Departamentul de Resurse Umane	$RARU = \frac{N_{apRU}}{N_{aRU}}$	RARU = rata de aderare la Departamentul de Resurse Umane N _{apRU} = numărul de angajați permanenți în cadrul Departamentului de Resurse Umane N _{aRU} = numărul total de angajați ai Departamentului de Resurse Umane	
32	Rata de încetare a raporturilor de muncă	$R\hat{I}_{RU} = \frac{\hat{I}_{apRU}}{N_{aRU}}$	R _I _{RU} = rata de încetare a raporturilor de muncă în Departamentul de Resurse Umane \hat{I}_{apRU} = numărul de contracte încheiate din rândul angajaților permanenți în Departamentul de Resurse Umane	
33	Numărul total de angajați (formați)	$NF = \frac{N_{apRU}F}{N_a}$	NF = numărul de angajați formați N _{apRU} F = numărul de angajați permanenți din cadrul Departamentului de Resurse Umane formați	
34	Raportul personal de formare	$RPF = \frac{N_a}{N_f}$	RPF = raportul personal de formare N _f = angajați formatori	
35	Procentul de ore de formare pe categorie	$\%CatF_h = \frac{CatF_h}{TF_h}$	CatF _h = categoria de ore de formare	
Compensații și beneficii				
Indicatori de cost				

36	Procentul de compensații din vânzări	$\%CmpVz = \frac{C_{cmp}}{V_{vz}}$	CmpVz = compensații din vânzări V _{vz} = venituri provenite din vânzări C _{cmp} = costuri cu compensațiile
37	Procentul compensațiilor din venituri	$\%CmpV = \frac{C_{cmp}}{V_t}$	CmpV = compensații din venituri
38	Compensațiile totale ca procent din venituri	$\%Cmp_t = \frac{C_{cmp} + C_{b-abs}}{V}$	Cmp _t = compensațiile totale
39	Procentul cheltuielilor cu compensațiile	$\%Ch_{cmp} = \frac{C_{cmp}}{Ch_o}$	Ch _{cmp} = cheltuieli cu compensațiile totale
40	Procentul de cheltuieli totale cu compensațiile	$\%Ch_{tc} = \frac{C_s + C_{b-abs}}{Ch_o}$	C _s = cheltuieli cu salariile
41	Factorul costuri totale cu angajații	$C_{ta} = \frac{C_{cmp} * \left(\frac{1 + C_{b-abs}}{C_{cmp} - N_a}\right)}{N_a}$	C _{ta} = costuri totale angajați
42	Procentul de compensații per categorie	$\%Cmp_{ct} = \frac{C_{cmp_{ct}}}{C_a}$	
43	Factorul clase de costuri extra salariale	$C_{clsES} = \frac{C_{cmp_{clsES}}}{N_{pl_{clsES}}}$	C _{clsES} = costuri pe clase extra salariale C _{cmp clsES} = costuri cu compensațiile pe clase extra salariale N _{pl clsES} = numărul de plăți din clase extra salariale

Indică gradul de creștere al costurilor per unitate (per angajat)

44	Procent clase de cheltuieli în afara salariului	$\%Ch_{clsES} = \frac{Ch_{clsES}}{Ch_o}$	Ch _{clsES} = cheltuieli pe clase extra salariale
45	Procent beneficii din venit	$\%B_v = \frac{C_b}{V}$	B _v = beneficii din venit C _b = costuri cu beneficiile
46	Procent beneficii compensatorii	$\%B_{cmp} = \frac{C_{b-abs}}{C_{cmp}}$	B _{cmp} = beneficii compensatorii angajați permanenți
47	Factorul beneficii angajați permanenți	$B = \frac{C_b}{N_a}$	B = beneficii
48	Factorul sănătate	$F_{sn} = \sum_{j=1}^n a_i * x_j + b_i * y_j + c_i * z_j + d_i * w_j$	a _i = coeficient nestandardizat SSM x _j = indicator SSM b _i = coeficient nestandardizat medicina muncii y _j = indicator medicina muncii c _i = coeficient nestandardizat CAS z _j = indicator CAS d _i = coeficient asigurări private și contracte cu clinici w _j = indicator asigurări private și contracte cu clinici
Retenție și încheieri ale contractelor de muncă			
Indicatori de productivitate			
49	Rata de încetare a raporturilor de muncă	$R\hat{I} = \frac{\hat{I}}{N_a}$	RÎ = rata de încheierii contractelor de muncă Reflectă gradul de fluctuație al personalului. Valorile mici indică: slaba gestionare a forței de

50	Rata de încetare voluntară a raporturilor de muncă	$R\hat{I}_{vl} = \frac{\hat{I}_{vl}}{N_a}$	\hat{I}_{vl} = încheieri voluntare ale contractelor de muncă	muncă și/sau alți factori care afectează eficacitatea forței de muncă Valorile mari indică gestionarea eficientă și eficace a forței de muncă pentru a genera valoare adăugată
51	Rata de încetare involuntară a raporturilor de muncă	$R\hat{I}_{ivl} = \frac{\hat{I}_{ivl}}{N_a}$	\hat{I}_{ivl} = încheieri involuntare ale contractelor de muncă	
52	Rata de încetare planificată a raporturilor de muncă	$R\hat{I}_{pl} = \frac{\hat{I}_{pl}}{N_a}$	\hat{I}_{pl} = încheieri planificate ale contractelor de muncă	
53	Rata de încetare neplanificată a raporturilor de muncă	$R\hat{I}_{ipl} = \frac{\hat{I}_{ipl}}{N_a}$	\hat{I}_{ipl} = încheieri neplanificate ale contractelor de muncă	
Personal				
Indicatori de cost				
54	Cost per angajare	$Ca = \frac{CTa * 1.1}{NA}$	Ca = cost per angajare CTa = costuri totale cu angajarea	Această informație este utilă în identificarea costurilor de angajare și cuantificarea pierderilor în caz de erori în angajare
55	Cost per angajare pe categorie	$Ca_{ct} = \frac{CT_{ct}}{NA}$	Ca _{ct} = costul total de angajare pe categorie	
56	Procent cost per angajare	$\%Ca = \frac{Ca_{ct}}{CTa}$		

57	Factorul bonus de semnare	$BS = \frac{NBS}{NABS}$	BS = bonus de semnare NBS = numărul bonusurilor de semnare NABS = numărul de angajări cu alocare de bonus	
58	Factorul program de recrutare din instituții de învățământ	$RInv = \frac{CPRInv}{NAInv}$	RInv = recrutarea din instituții de învățământ CPRInv = costul programului de recrutare din instituții de învățământ NAInv = numărul de angajări din instituțiile de învățământ	
59	Factorul costul programului de relocare	$PRcl = \frac{BORcl}{NARcl}$	PRcl = program de relocare BORcl = bugetul operațional pentru programul de relocare NARcl = numărul de angajări ce implică relocare	
Indicatori de productivitate				
60	Rata de aderare la firmă	$RA = \frac{NA}{N_a}$	RA = rata de aderare la întreprindere NA = numărul de angajări	
61	Timpul alocat ocupării unui post	$TO = \frac{N_o}{NA}$	TO = timpul alocat ocupării unui post N _o = numărul de zile alocate ocupării	
62	Timpul necesar începerii lucrului	$TI = \frac{Nz_i}{NA}$	TI = numărul total de zile necesar începerii lucrului Nz _i = numărul de zile necesare începerii lucrului	Cu cat TI este mai mare cu atât profitul adus de noul angajat este mai mic, iar perioada de recuperare a investiției este mai mare.
63	Rata de acceptare a ofertelor	$RO = \frac{NO_a}{NO_e}$	RO = rata de acceptare a ofertelor de lucru NO _a = numărul de oferte acceptate NO _e = numărul de oferte extinse	Determină gradul de atractivitate al întreprinderii (ca angajator) pe piața forței de muncă

De ce este nevoie de o calculare exactă a costurilor ce implică resursa umană?

Realitatea economică obligă întreprinderile la:

- acordarea unei atenții sporite costurilor operaționale, iar costurile de resurse umane sunt parte a acestor costuri;
- corelarea cheltuielilor cu, câștigurile viitoare așteptate pentru a ilustra viteza și gradul de recuperare al investițiilor;
- conștientizarea nevoii de reducere a ineficienței și de permitere a departamentului de resurse umane să își centralizeze eforturile pe atingerea obiectivelor întreprinderii.

Cunoașterea exactă a costurilor ce implică resursa umană este necesară în primul rând pentru:

- a stabili impactul acestora asupra bugetului întreprinderii;
- a stabili raportul calitate – preț în ceea ce privește resursa umană din întreprindere;
- a ști dacă este necesară reducerea costurilor la nivel de resursă umană atunci când întreprinderea este implicată într-un proces de reducere a costurilor;
- a ajuta întreprinderea să dezvolte un plan de evaluarea a resursei umane;
- a identifica factorii care au cel mai mare impact asupra costurilor globale;
- a permite întreprinderii să aibă o imagine detaliată asupra angajaților cheie.

6.2. Calcularea eficienței economice a resursei umane

Unul dintre obiectivele echipei de management a unei întreprinderi este reducerea costurilor, și de cele mai multe ori acest lucru se materializează prin reducerea costurilor cu resursa umană. Pentru ca reducerile costurilor cu resursa umană să nu provoace exact opusul rezultatului așteptat și pentru a nu reduce competitivitatea resursei umane din întreprindere este foarte utilă calcularea eficienței economice a resursei umane.

Eficiența economică a resursei umane, în viziunea autorului, vizează doi indicatori:

- termenul de recuperare al investiției făcute în resursa umană analizată care trebuie să fie mai mic decât perioada prevăzută de echipa de management pentru recuperarea investiției
 - $DR \leq T_n$, unde
 - DR = durata de recuperare al investiției
 - T_n = timpul normal pentru recuperarea investiției
- rentabilitatea producției obținută de resursa umană analizată.

Astfel, prin prisma recuperării investiției, eficiența economică se calculează:

(6-1)

$$EeRU = \frac{Inv}{PRU}$$

unde,

EeRU= eficiența economică a resursei umane analizată

Inv. = investiția inițială făcută în resursa umană (efortul economic)

PRU = profitul obținut utilizând, în activitățile întreprinderii, resursa umană analizată (efectul economic)

(6-2)

$$PRU = \sum_{j=1}^i \Delta P_j$$

unde,

j, p = numărul de indivizi pentru care se calculează eficiența economică

 ΔP_j = profitul obținut per individ

(6-3)

$$Inv = Id + Icol + Icnx + p + U$$

unde,

Id = investiții directe

Icol = investiții colaterale (e.g. infrastructură)

Icnx = investiții conexe

p = pierderile de venit generate ca urmare a întreruperii activității în departamentul în care urmează să se facă investiții în resursa umană

U = uzura resurselor utilizate

Prin prisma rentabilității economice, eficiența economică se calculează astfel:

(6-4)

$$\Delta rRU = \frac{\Delta PRU}{CRU} 100$$

unde,

 ΔrRU = creșterea rentabilității resursei umane (%) ΔPRU = profitul anual obținut prin utilizarea resursei umane (u.m./an)

CRU = costurile cu resursa umană (u.m./an)

(6-5)

$$\Delta PRU = C(-RU) - C(+RU)$$

unde,

C(-RU) = costuri în cazul desfășurării activității fără resursa umană analizată

C(+RU) = costuri în cazul desfășurării activității cu resursa umană analizată

Este important de menționat faptul că eficiența economică a resursei umane este direct proporțională cu efectul și invers proporțională cu efortul.

6.3. Analiza cost – beneficiu privind resursa umană

Așa cum analizăm investițiile într-un echipament în termeni de cheltuieli și schimbări așteptate la nivel de productivitate, la fel analizăm și investițiile în resursa umană în termeni de cheltuieli necesare dezvoltării și implementării programelor și de rezultate așteptate cu privire la valoarea muncii realizate.

Analiza cost-beneficiu este o metodă cantitativă de comparare a costurilor și beneficiilor rezultate din adoptarea unui anumit program / unei strategii, etc.. În domeniul Resurselor Umane analiza cost-beneficiu poate fi utilizată pentru a alocarea eficientă a resurselor financiare utilizate în selecția, recrutarea și pregătirea personalului și la identificarea măsurilor care se dovedesc a fi cele mai eficiente în dezvoltarea resurselor umane.

Analiza cost – beneficiu ține cont de costurile directe (indicatorii de cost, venit și profit din Tabelul 6-1) și indirecte (indicatorii de productivitate din Tabelul 6-1) . Analiza cost beneficiu se face ținând cont de:

- valoarea netă actuală (diferența dintre beneficii și cheltuieli)

$$VNA = B - Ch \quad (6-6)$$

unde,

VNA = valoarea netă actuală a resursei umane

B = beneficii privind resursa umană

Ch = cheltuieli cu resursa umană

- rata de recuperare a investițiilor în resursa umană (rata de câștig pe toată perioada utilizării resursei umane)

$$R = \frac{B - C}{C} \quad (6-7)$$

unde,

R = rata de recuperare a investiției în resursa umană

C = costuri cu resursa umană

- și valoarea adăugată.

În realizarea unei analize cost – beneficiu trebuie să ținem cont de următoarele:

- toate beneficiile se evaluează în unități monetare,
- implică estimări și previziuni,
- primul pas este identificarea tuturor costurilor și beneficiilor relevante,
- are o notă de subiectivism.

În ceea ce privește resursa umană analiza cost – beneficiu presupune concentrarea atenției nu numai pe îmbunătățirea proceselor de personal ci și pe îmbunătățirea rezultatelor angajaților. În opinia autorului analiza cost – beneficiu, efectuată pentru resursa umană a întreprinderii, are drept scop identificarea răspunsurilor la următoarele întrebări:

- Randamentul investițiilor în programele care implică resursa umană justifică investiția inițială?
- Investițiile în creșterea calității resursei umane sunt necesare/justificate?
- Cum poate un manager să aleagă între două modalități de gestionare a resursei umane (e.g. training vs. angajare, sisteme diferite de compensații) astfel încât randamentul investițiilor să fie maxim?
- Cum pot managerii să stabilească nivelul necesar de informații în vederea luării unei decizii cu privire la resursa umană?
- Un anumit angajat este sau nu rentabil?

În domeniul resursei umane analiza cost beneficiu pune accentul pe decizii. Este un instrument prin care managerii organizează și comunică deciziile în mod sistematic și rațional. Cu alte cuvinte analiza cost beneficiu pune accentul pe deciziile care trebuie luate și pe efectul lor asupra unei forțe de muncă dinamice și nu pe procedurile prin care se estimează valoarea resursei umane într-un anumit moment.

În vederea susținerii afirmațiilor de mai sus autorul propune un cadru care recomandă a fi urmărit pe parcursului analizelor cost – beneficiu la nivel de resursă umană (v. Figura 6-1).

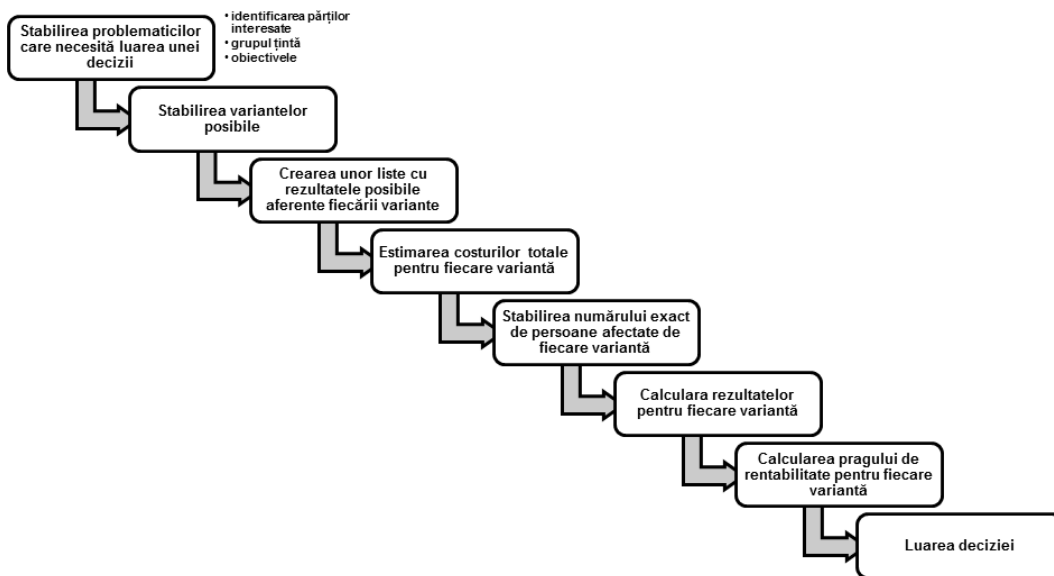


Figura 6-1 Pași urmăriți în aplicarea analizei cost – beneficiu pentru resurse umane – contribuție proprie

Primul pas pe care responsabilul cu resursa umană din întreprindere trebuie să-l facă este să stabilească care este problema decizională cu care se confruntă și care urmează a fi analizată. Părțile interesate sunt reprezentate de persoanele afectate de rezultatele deciziei, e.g. inițiatorii programelor, angajații afectați de decizie și supervizorii acestora, precum și ceilalți indivizi care intră în contact cu respectivii angajați (colegi, clienți, furnizori, etc.). Grupul țintă este reprezentat de angajații direct afectați de deciziile respective. Descrierea acestora trebuie să includă: numărul de angajați, descrierea activităților lor și funcția lor. De asemenea nu trebuie omise informații cu privire la perioada pentru care individul afectat de decizie aduce plus valoare întreprinderii.

Următorul pas presupune identificarea unui set de alegeri „alternative” care pot fi utilizate în rezolvarea problemei. Acest include toți factorii care evidențiază diferențele în materie de cost și beneficiu pentru fiecare alternativă.

Crearea unor liste cu rezultatele posibile aferente fiecărei variante ajută la identificarea efectelor pozitive și negative ale fiecărei variante. Acest pas este important pentru că permite detalierea completă a problemei.

Urmează estimarea costurilor pentru alternativele identificate în pasul anterior. Trebuie menționat faptul că există situații în care informațiile cu privire la costuri nu sunt exacte fapt ce implică emiterea unor presupuneri pe baza cunoștințelor anterioare. Costurile pot fi directe – care presupun plăți către angajați sau terți, de oportunitate – care nu implică plăți, dar presupun utilizarea altor resurse ale întreprinderii (e.g. timp, formatori, intervievatori). Acestea din urmă sunt estimate prin luarea în considerare a valorii pe care resursele respective ar putea-o produce. De asemenea trebuie considerate costurile inițiale – care apar o singura dată, la începutul programului, și costuri în desfășurare – care apar pe toată perioada de desfășurare a programului.

Stabilirea numărului exact de persoane afectate este un pas foarte important al acestui cadru. Acesta depinde de perioada de timp și de aria competențelor afectate. Deciziile cu privire la resursa umană au, de regulă, impact pe perioade lungi de timp, totuși este fezabil să se considere primii 5 -10 ani în scopul planificării resursei umane din întreprindere și apoi să se emită niște ipoteze cu privire la anii următori.

Pentru stabilirea rezultatelor posibile pentru fiecare variantă autorul propune următoarea formulă:

$$\begin{aligned} & \text{Rezultatul} \\ & \text{numărul total de persoane care vor fi afectate} * \\ & = \frac{\text{creșterea medie a valorii muncii produsă de variantă per individ}}{\text{costurile totale}} \quad (6-8) \end{aligned}$$

Pragul de rentabilitate al fiecărei variante se calculează după cum urmează:

$$\text{Pragul de rentabilitate per variantă} = \frac{\text{costurile stabilite la pasul 4}}{\text{numărul total de persoane afectate}} \quad (6-9)$$

Trebuie avut în vedere că valorile obținute sunt cu titlul informativ, iar dacă se preconizează că toate variantele propuse produc beneficii care depășesc pragul de rentabilitate, este necesară stabilirea calitatea necesară a unei variante pentru a o alege în detrimentul alteia.

Pe baza informațiilor prezentate mai sus responsabilul poate lua o decizie cu privire la varianta optimă în momentul finalizării analizei cost-beneficiu.

6.4. Concluziile capitolului „Costurile cu resursa umană în întreprindere”

Conform unui raport emis de Pricewaterhouse Coopers LLP 28% din costurile unei întreprinderi sunt reprezentate de costurile cu resursa umană [122], motiv pentru care, în opinia autorului, acest aspect a fost tratat pe parcursul acestui capitol.

În ceea ce privește angajatorii, aceștia iau în considerare costuri precum angajarea și concedierea, recrutare, interviuarea, orientarea și instruirea noilor angajați, scăderea productivității și a cifrei de afaceri, costurile administrative, etc.. Aceste costuri, dacă nu sunt controlate și gestionate corect, pot avea un impact devastator asupra competitivității întreprinderii.

În capitolul șapte, intitulat „Costurile cu resursa umană în întreprindere”, autorul a prezentat următoarele aspecte:

- centralizare a costurilor cu resursa umană, care pot apărea la nivel de întreprindere
- s-a evidențiat relația dintre strategia întreprinderii, strategia capitalul uman și strategia resursei umane prin prisma costurilor
- s-a argumentat necesitatea calculării exacte a costurilor ce implică resursa umană
- s-a calculat eficiența economică a resursei umane în întreprindere.

7. RESURSA UMANĂ ȘI ROLUL ACESTEIA ÎN CREȘTEREA COMPETITIVITĂȚII UNEI ÎNTRERINDERI

Obiectivele capitolului

Capitolul 2 realizează legătura dintre resursa umană și competitivitate. Pentru acest capitol autorul și-a propus următoarele obiective:

- analizarea conceptului de sustenabilitate la nivelul resursei umane
- analizarea rolului resursei umane în creșterea competitivității întreprinderii
- identificarea și propunerea unor indicatori pentru stabilirea competitivității resursei umane.

7.1. Conceptul de sustenabilitate aplicat resursei umane și rolul său în creșterea competitivității

Cercetarea elaborată de autor a evidențiat o lipsă acută de informație cu privire noile concepte din domeniu (v. Capitolul 2). Sustenabilitatea este parte integrantă a competitivității, motiv pentru care autorul a simțit nevoia clarificării conceptului de sustenabilitate la nivelul resursei umane.

Relația dintre sustenabilitate și competitivitate nu este una de dependență deoarece o întreprindere poate fi sustenabilă fără a fi competitivă sau poate fi competitivă fără a fi sustenabilă. Situația ideală apare atunci când întreprinderea este atât sustenabilă cât și competitivă. În atingerea acestui ideal un rol important îl are resursa umană.

În vederea creșterii competitivității prin intermediul sustenabilității, resursa umană trebuie să fie parte integrantă a fiecărei responsabilități a sustenabilității. După cum se poate observa în Figura 7-1, la nivel de resursă umană trebuie avute în vedere activități specifice fiecărei responsabilități:

- pentru responsabilitatea socială
 - implicarea resursei umane în acțiuni de voluntariat în comunitatea în care întreprinderea își desfășoară activitatea
 - asigurarea unui standard ridicat de viață (salarii plătite la timp, asigurări private de sănătate, concedii plătite, etc.)

- crearea și implementarea de planuri de educare a resursei umane (dezvoltarea resursei umane)
- selectarea și angajarea resursei umane din regiunea în care întreprinderea își desfășoară activitatea
- furnizarea de oportunități egale tuturor celor care prezintă nivelul de calificare cerut, în cadrul procesului de recrutare a resursei umane
- pentru responsabilitatea economică
 - reducerea costurilor cu recrutarea prin angajarea persoanelor potrivite pentru posturile din întreprindere
 - reducerea costurilor printr-un sistem eficient de evaluare a resursei umane
 - crearea și implementarea de programe menite să crească productivitatea muncii
- pentru responsabilitatea de mediu
 - atragerea acelor candidați care posedă o cultură a preservării mediului
 - implementarea unei culturi a preservării mediului și integrarea noilor angajați în această cultură
 - educare resursei umane în spiritul preservării mediului
 - instruirea resursei umane în vederea reducerii rebuturilor
 - susținerea motivației angajaților pentru a crește și menține prestația acestora cu privire la mediu
 - instruirea resursei umane cu privire la evitarea acțiunilor care dăunează mediului
 - crearea și menținerea unui mediu sănătos de lucru
 - încurajarea activităților favorabile reciclării și consumului redus/eficient de resurse
- pentru responsabilitatea tehnologică
 - angajarea unor persoane capabile să utilizeze tehnologia din dotare
 - instruirea angajaților în vederea utilizării unor tehnologii eficiente din punct de vedere al costului și care nu degradează mediul

Chiar dacă sustenabilitatea și competitivitatea nu sunt dependente una de cealaltă, totuși între acestea nu există un conflict inerent. Întreprinderea trebuie să elaboreze un sistem de creștere a competitivității bine-conceput care poate susține creșterea competitivității. Când întreprinderea tratează aspecte legate de resursa umană prin prisma responsabilităților sustenabilității, aceasta poate identifica oportunități menite să-i crească competitivitatea. Atât timp cât aceste oportunități devin parte integrantă a activității de bază a resursei umane din întreprindere și fac parte din modul în care întreprindere intenționează să obțină profit, generează avantaj competitiv.

Atunci când analizăm tendințele viitoare, este clar că problemele legate de sustenabilitate sunt o parte fundamentală a contextului în care întreprinderea își desfășoară activitatea. Astfel întreprinderile pot alege să ignore aceste aspecte având drept rezultat final falimentul, sau pot alege să privească problemele de sustenabilitate drept o oportunitate de dezvoltare, iar prin implicarea resursei umane să obțină un avantaj competitiv.

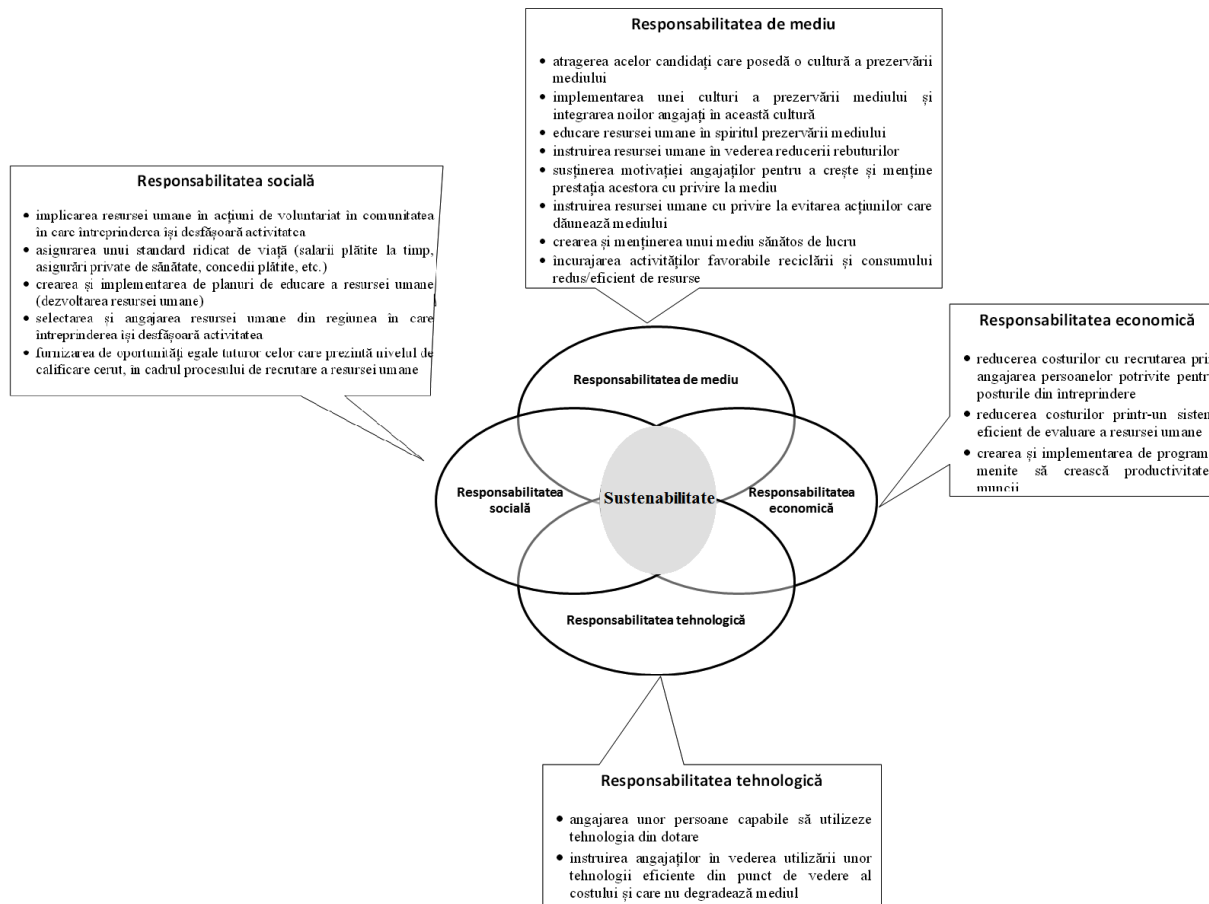


Figura 7-1 Conceptul de sustenabilitate aplicat resursei umane – contribuție proprie

7.2. Analiza rolului resursei umane în creșterea competitivității întreprinderii și propunerile autorului

Deși nu este mereu posibilă mulțumirea tuturor celor afectați de activitatea întreprinderii, întreprinderile care tind spre un grad ridicat de competitivitate recurg la analiza alternativelor disponibile, din multiple puncte de vedere și caută soluții care satisfac cât mai multe nevoi. O abordare ce implică politici și practici de resurse umane care întâmpină preocupările grupurilor de persoane afectate de activitatea întreprinderii, poate reprezenta nucleul unei perspective strategice.

Oamenii precum Eric Schmidt de la Google, Howard Schmidt de la Starbucks sau Herb de la Southwest Airlines consideră resursa umană ca fiind bunuri ce trebuie gestionate cu conștiinciozitate și în ton cu nevoile întreprinderii. În zilele noastre, cele mai competitive întreprinderi încearcă să-și asigure că au angajați pasionați de ceea ce fac și capabili să facă față provocărilor întreprinderii (în prezent și pentru următorul deceniu). Acest lucru presupune atragerea și reținerea oamenilor talentați și încurajarea angajaților să-și îndeplinească sarcinile cu rezultate maxime.

În cele ce urmează se va acorda atenție rolului resursei umane în creșterea competitivității întreprinderii și etapelor necesare atingerii acestui obiectiv.

Oamenii care desfășoară diferite activități în întreprindere sunt numiți „resursa umană” [31]. Practicile din domeniul resurselor umane reprezintă un punct de sprijin de bază pentru manageri. Acestea devin reprezentative pentru organizație și sunt greu de copiat de concurenți. În domeniul resurselor umane Dave Ulrich [152], [23] a identificat șase sisteme care cuprind practici de resurse umane: planificarea organizațională, selecția, recompensarea, dezvoltarea, lauda și comunicarea [151].

Întreprinderile întreprind o varietate de activități de resurse umane; acestea au la bază o serie de politici formale stabilite de întreprindere și includ și modul în care politicile sunt implementate de manageri și supervizori.

Pentru ca o întreprindere să dețină avantaj competitiv, din punct de vedere al resursei umane, aceasta trebuie să-și coordoneze planificarea la nivel de întreprindere cu cea la nivel de resursă umană și să le treacă prin filtrul marketingului resurselor umane, concept ce va fi descris în detaliu în capitolul 3. Figura 7-2 și Figura 7-3 ilustrează relația care există între strategia întreprinderii și planificarea resursei umane precum și amendamentele autorului.

Corelarea strategiei întreprinderii cu strategia resursei umane este necesară deoarece întreprinderea este influențată atât de factori interni cât și externi, iar întreprinderea trebuie să se adapteze tuturor schimbărilor generate de acești factori. Strategia de afaceri influențează profilul angajaților care urmează a fi recrutați, comportamentul așteptat de la aceștia, condițiile în care vor lucra angajații, etc..

Pentru a corela planificarea la nivel de întreprindere cu cea la nivel de resursă umană, la nivel de întreprindere trebuie să existe obiective specifice, iar planificarea la nivel de resursă umană ilustrează modalitatea în care resursa umană va susține realizarea obiectivelor întreprinderii. La nivel de resursă umană, trebuie făcute eforturi pentru a înțelege modelul de afacere propus de întreprindere. Pentru a obține un avantaj competitiv prin intermediu resursei umane, întreprinderea trebuie să identifice acele valori pe care concurența nu le are și să creeze un mix perfect între valori și planificarea resursei umane.

Principalul rezultat dorit al corelării planificării la nivel de întreprindere cu cea la nivel de resursă umană este acela de a crea o întreprindere inteligentă și flexibilă în raport cu competitorii săi.

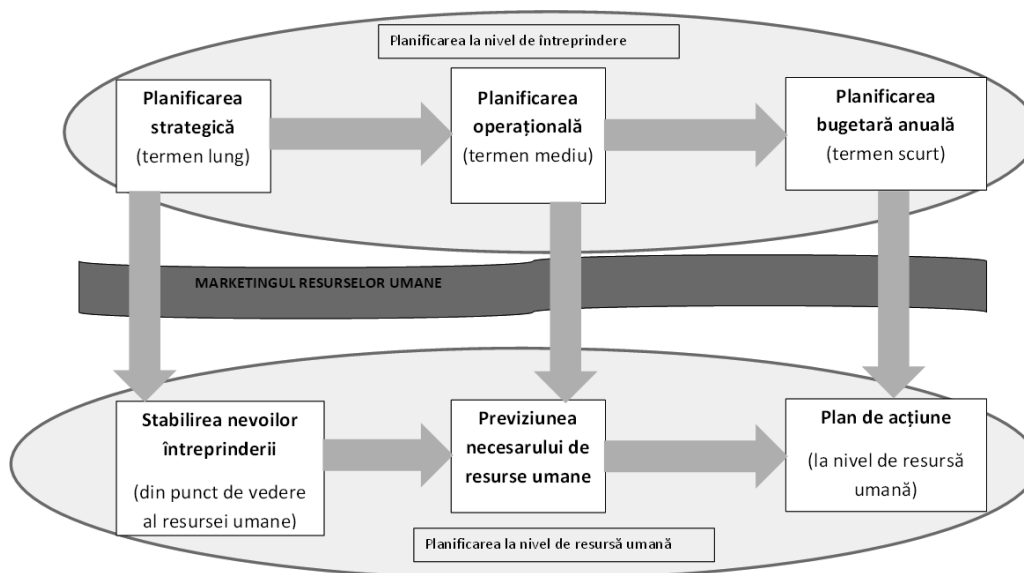


Figura 7-2 Relația planificare strategică - planificarea resursei umane - contribuție proprie

La nivel de întreprindere, pe termen lung întreprinderea trebuie să aibă în vedere filosofia întreprinderii (misiune, viziune, cultura organizațională, scop), analiza mediului, punctele forte, constrângerile și obiectivele; pe termen mediu are în vedere planificarea resurselor, planuri de creștere (achiziții noi, diversificare), iar pe termen scurt stabilirea bugetelor pentru fiecare departament, programarea activităților, controlul și evaluarea activităților.

În vederea eliminării confuziilor este necesară clarificarea conceptelor de planificare și previzionare la nivel de resursă umană. Așadar planificarea resurselor umane reprezintă un proces prin care o organizație încearcă să estimeze cererea de forță de muncă și să evalueze mărimea, natura și sursele de aprovizionare, care vor fi necesare pentru a satisface cererea [125] venită din piață, iar previzionarea necesarului de resursă umană presupune estimarea necesarului de oameni, pe baza analizei resurselor prezente și a disponibilității viitoare a acestor resurse. Previziunea va ține de asemenea cont de tendințele pieței forței de muncă cu privire la competențe și demografie [9], [150], [167].

La nivel de resursă umană în funcție de strategia pe termen lung se stabilesc nevoile întreprinderii, factorii externi care au impact asupra resursei umane pentru a stabili nivelurile de personal, mixul de personal (calitatea necesară), fișa posturilor și cerințele de bază pentru a întreprindere acțiuni de tipul: recrutare, transfer, promovare, schimbare organizațională, training-uri și dezvoltare profesională, compensații și alte relații de muncă. Nevoile de resursă umană ale întreprinderii sunt corelate cu planificarea strategică pentru a permite specialiștilor

în resurse umane să prevadă necesarul de resursă umană pe termen mediu (3 – 5 ani) în funcție de planificarea operațională. Planificării bugetare îi corespunde planul de acțiune al departamentului de resurse umane care include procese de recrutare, dezvoltarea resursei umane, planificarea carierei, motivarea și retenția angajaților.

Autorul propune introducerea a două elemente noi în relația planificare strategică – planificarea resursei umane, și anume: impactul tehnologiei asupra resursei umane și invers (Figura 7-3) și competitivitatea resursei umane (Figura 7-4)

Deși Armstrong [9] propune o structură complexă cu privire la relația dintre planificarea strategică și planificarea resursei umane, acesta a omis un aspect important în crearea ei: dezvoltarea tehnologică, așa cum se poate observa în Figura 7-3. Pe măsură ce apar noi tehnologii se schimbă nevoile cu privire la competențele resursei umane. Dezvoltarea tehnologică este un factor imprevizibil, deoarece nu știm ce noutăți vor apărea din punct de vedere tehnologic; singurul lucru sigur în ceea ce privește tehnologia este acela că tehnologia ne înconjoară, ea va fi din ce în ce mai avansată (performantă), iar întreprinderile trebuie să fie capabile să o asimileze, să o integreze în activitățile sale și să o gestioneze eficient.

Pe parcursul prezentei lucrări, când se va face referire la „tehnologie” acest concept va include: echipamentele și instrumentele tehnologizate (automatizate, mecanizate).

Factorul tehnologic afectează capacitatea întreprinderii de a produce, de a vinde și de a se dezvolta. Majoritatea factorilor tehnologici includ mașini, angajați (resursa umană) și beneficii (profit). Dacă întreprinderea nu posedă mașini și utilaje nu poate produce, fără o resursă umană competentă nu poate vinde ceea ce produce și dacă nu este performantă nu se poate extinde. Factorii tehnologici au impact asupra modului de operare al întreprinderii și constau în echipamentul folosit în cadrul său. Datorită creșterii dependenței față de tehnologie, succesul întreprinderii depinde de acești factori și de modul în care sunt coordonați cu competențele resursei umane. Această relație va fi descrisă într-un capitol viitor.

Factorul tehnologic, așa cum se poate vedea în Figura 7-3, acționează în dublu sens. Pe de o parte implică modul în care tehnologia influențează activitatea resursei umane și pe de altă parte implică impactul pe care resursa umană îl are asupra tehnologiei. Tehnologia poate ușura și îmbunătăți munca angajaților, dar, în unele situații, poate înlocui resursa umană.

O dată cu apariția noilor tehnologii au apărut o serie de provocări legate de marketingul resursei umane pentru întreprinderi:

- prima dintre ele este legată de recrutare, întreprinderile trebuie să identifice candidații care dețin competențele necesare desfășurării activității în condiții optime, apoi
- trebuie să existe o cultură organizațională favorabilă muncii cu un co-echipier robot,
- tehnologia informației a devenit vitală pentru desfășurarea activităților zilnice,
- multe întreprinderi apelează la forța de muncă virtuală.

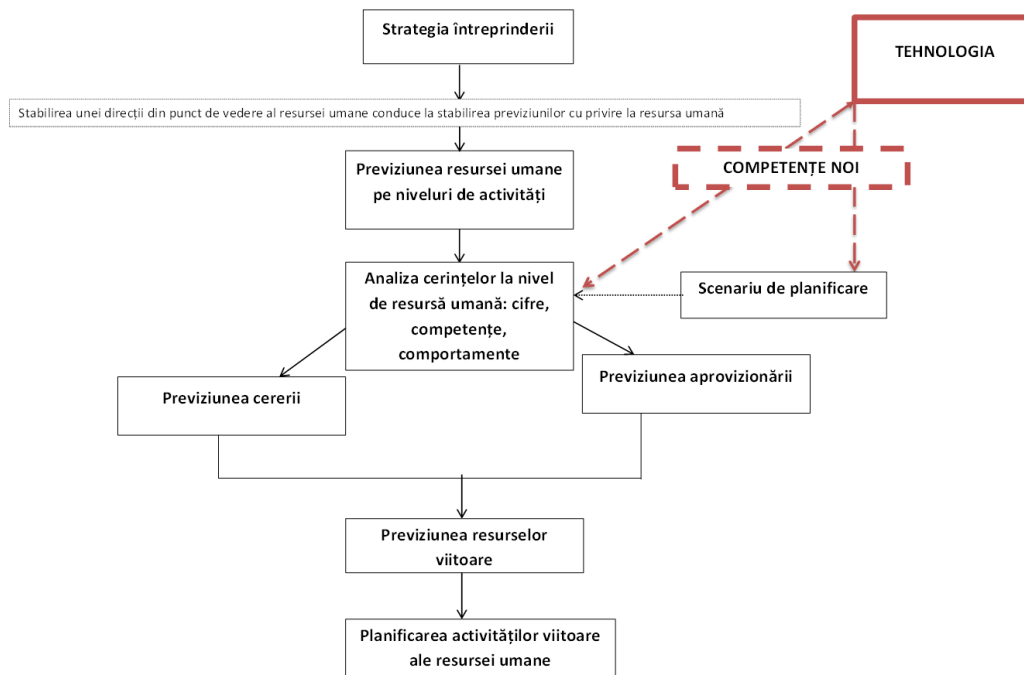


Figura 7-3 Impactul tehnologic asupra procesului de planificare a resursei umane – contribuție proprie

Când întreprinderea trebuie să facă față schimbărilor, politicile și procedurile de resurse umane sunt, de cele mai multe ori, cheia succesului.

Resursa umană afectează atât strategia de afaceri cât și deciziile executivilor. Pornind de la modelul lui Porter David Ulrich [151] a identificat acțiunile care demonstrează nu numai importanța dar și utilitatea resursei umane în obținerea avantajului competitiv. Acesta a stabilit pe cinci domenii (Logistică internă, Operațional, Logistică externă, Marketing / Vânzări, Servicii post vânzare) tot atâtea direcții de acțiune (Selecția/Recrutarea, Recompensarea, Dezvoltarea, Lauda, Comunicarea). Pe lângă aceste direcții, autorul propune ca dezvoltarea resursei umane prin intermediul marketingului resurselor umane, aspect descris în subcapitolul următor.

În management există un număr limitat de modele care oferă direcții strategice de obținere a competitivității organizației, dar majoritatea nu țin cont de informațiile disponibile pe Internet și de globalizarea piețelor financiare și nu numai.

Dacă organizația este capabilă să se diferențieze de competitori, atunci aceasta deține un oarecare monopol. În piața de monopol vânzătorul poate impune prețul și optimul de cantitate pe curba cererii și ofertei. În clipa în care apar competitori, puterea se „trece în mâinile” consumatorului: prețul este impus de condițiile pieței, iar organizația poate doar să se conformeze. Singura modalitate de depășire a acestei situații este diferențierea.

Același lucru se poate spune și despre resursa umană: în condițiile în care un anumit set de competențe este limitat, i.e. foarte puțini indivizi le posedă, atunci resursa umană impune condițiile de lucru și salariile, dar dacă competențele

respectiv sunt deținute de un număr mare de indivizi, atunci angajatorul este cel care impune salariile și condițiile de lucru (e.g. programul).

În vederea atingerii unui nivel de competitivitate al resursei umane, al cărui rezultat implicit este competitivitatea întregii întreprinderi autorul propune cuantificarea competitivității resursei umane conform unui model complex, în opt etape principale corelate cu factori din mediul extern și intern al întreprinderii (v. Figura 7-4) [78]. Aceste etape sunt:

- planificarea resursei umane
- condițiile de muncă
- procesele de resurse umane
- costurile cu resursa umană
- stabilirea necesarului de competențe
- educația resursei umane în întreprindere
- evaluarea și controlul

Informațiile preluate pe parcursul etapelor mai sus menționate sunt corelate cu informațiile preluate pe parcursul altor șase etape la nivel de întreprindere:

- obiectivele întreprinderii
- strategia întreprinderii
- procesele de fabricație
- cercetarea – dezvoltarea la nivel de întreprindere
- prognozele la nivel de întreprindere
- conducerea întreprinderii

De asemenea întreprinderea interacționează, în mediul economic, cu patru forțe, prin transmiterea/primirea de motivații și satisfacție:

- statul
- băncile
- clienții
- furnizorii

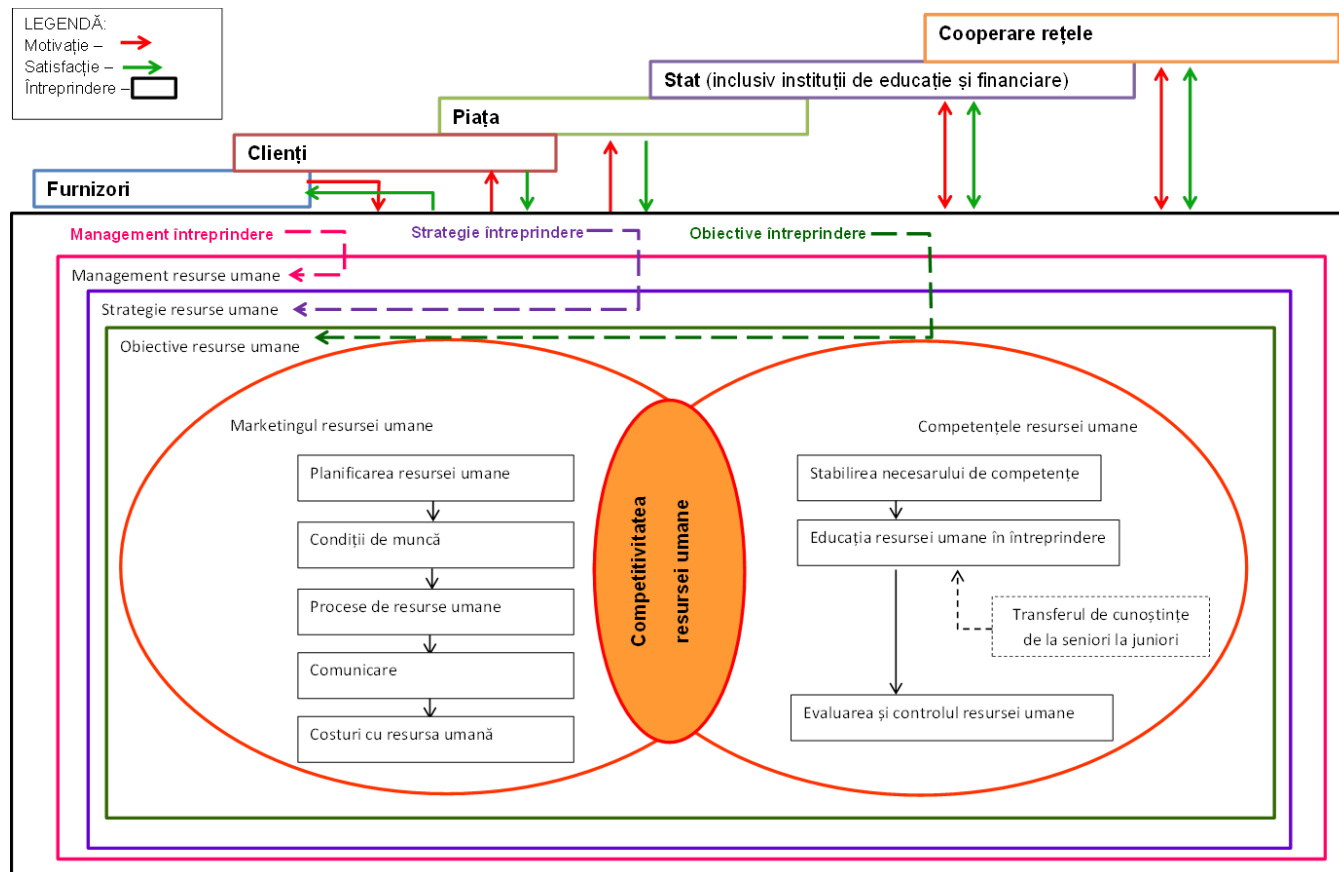


Figura 7-4 Model cadru privind competitivitatea resursei umane – contribuție proprie în [78]

În relația cu banca, ca furnizor de servicii financiare, gradul de satisfacție se măsoară în dublu sens: pe de o parte gradul de satisfacție al băncii față de întreprindere, iar pe de altă parte gradul de satisfacție al întreprinderii, în calitate de client, cu privire la serviciile oferite de bancă. Principalii indicatori în funcție de care se măsoară satisfacția sau insatisfacția întreprinderii în calitate de client al băncii sunt:

- calitatea serviciilor
- caracteristicile serviciilor
- modul de gestionare al plângerilor.

În ceea ce privește satisfacția / insatisfacția băncii cu privire la întreprindere, principalii indicatori de satisfacție sunt:

- profitul generat de întreprindere
- gradul de respectare al obligațiilor întreprinderii față de bancă (respectarea termenelor de plată, etc.).

Așa cum se poate observa și în Figura 7-5 banca transmite motivații către întreprindere pentru a o atrage ca și client.

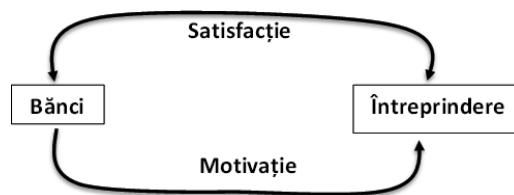


Figura 7-5 Gradul de motivație / satisfacție în relația întreprindere – bănci

Cea de a doua forță cu care interacționează întreprinderea este reprezentată de clienți (v. Figura 7-6). Aceștia își manifestă satisfacția sau insatisfacția față de produsele întreprinderii; la rândul său întreprinderea transmite clienților motivații pentru a-i determina să-i aleagă produsele. Pentru a reuși să transmită motivațiile corecte și să primească un grad ridicat de satisfacție din partea clienților, întreprinderea trebuie să urmărească comportamentul propriilor clienți.

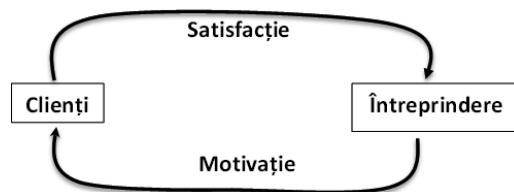


Figura 7-6 Gradul de motivație / satisfacție în relația întreprindere – clienți

Cea de a treia forță care implică satisfacții/insatisfacții și motivații în relația cu întreprinderea este reprezentată de furnizori. În această situație întreprinderea

este client al și își manifestă satisfacția sau insatisfacția în relația cu furnizorii, de la care primește motivații, așa cum reiese din Figura 7-7.

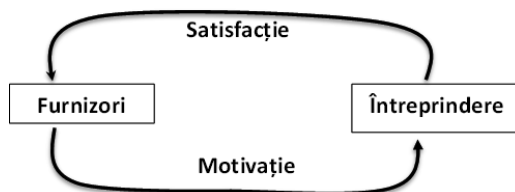


Figura 7-7 Gradul de motivație / satisfacție în relația întreprindere – furnizori

În ceea ce privește cea de a patra forță, statul, motivațiile transmise de acesta pot fi considerate și obligații legale. Spre deosebire de celelalte forțe, în relația întreprindere – stat, atât motivațiile cât și satisfacția acționează în dublu sens.

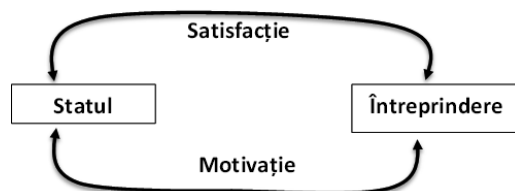


Figura 7-8 Gradul de motivație / satisfacție în relația întreprindere – stat

În Figura 7-9, se poate observa cum obiectivele întreprinderii trebuie corelate cu:

- procesele care au loc la nivel de resursă umană
- educația resursei umane
- evaluarea și controlul resursei umane
- comunicarea
- conducerea resursei umane
- conducerea întreprinderii
- strategia întreprinderii.

Procesele de fabricație sunt corelate cu:

- prognozele la nivel de resursă umană
- educația resursei umane
- condițiile de muncă
- procesele la nivel de resursă umană
- conducerea întreprinderii

Cercetarea dezvoltarea de produse este corelată cu (v. Figura 7-11):

- prognozele la nivel de resursă umană
- procese la nivel de resursă umană
- prognoze la nivel de întreprindere

Conducerea întreprinderii este strâns legată de conducerea resursei umane, prognozele la nivel de întreprindere și obiectivele întreprinderii (v. Figura 7-12).

Strategia întreprinderii (v. Figura 7-13) este strâns legată de :

- managementul și marketingul resursei umane
- costurile cu resursa umană
- evaluarea și controlul resursei umane

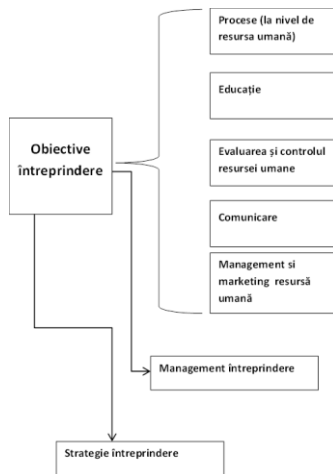


Figura 7-9 Corelarea obiectivelor întreprinderii cu diverse etape

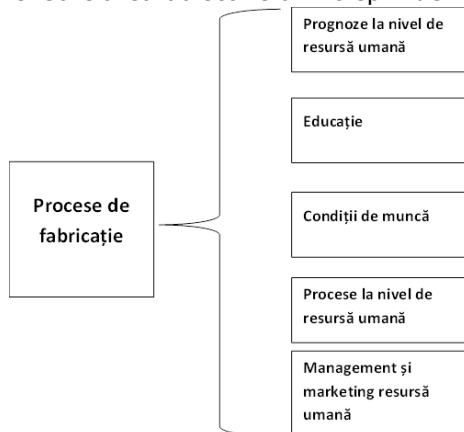


Figura 7-10 Corelarea proceselor de fabricație ale întreprinderii cu diverse etape

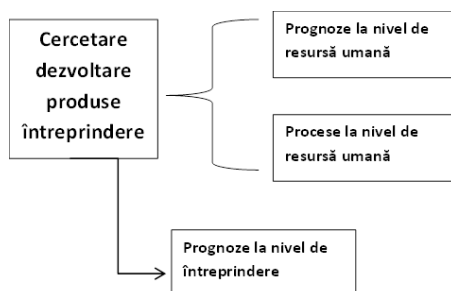


Figura 7-11 Corelarea cercetării dezvoltării de produse cu diverse etape

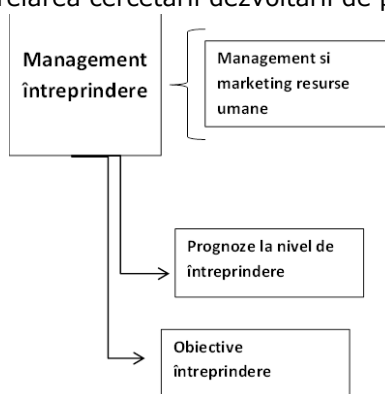


Figura 7-12 Corelarea conducerii întreprinderii cu diverse etape

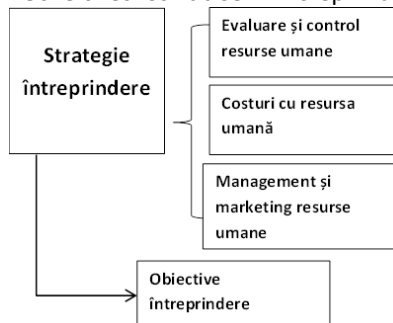


Figura 7-13 Corelarea strategiei întreprinderii cu diverse etape

7.3. Identificarea și propunerea unor indicatori pentru stabilirea competitivității resursei umane

Competitivitatea are o serie de trăsături cheie precum: diversitatea economică, forța de muncă bine pregătită și calificată, conectivitatea (networking-ul) internă și externă, capacitatea strategică de mobilizare și implementare a strategiilor de dezvoltare pe termen lung, inovațiile în organizații, calitatea vieții –

socială, culturală, de mediu. Printre studiile care analizează natura fiecăruia dintre acești factori există un consens general în legătură cu acordarea unei importanțe majore calității forței de muncă, structurii industriale și networking-ului.

Huggins a elaborat mai multe studii și tipologii de competitivitate. Indicatorii săi de competitivitate includ următorii indicatori ai competitivității regionale: activitatea economică – rata de angajare / șomaj, angajarea în sectoarele cheie – biotehnologie, operații de calcul, industria automobilelor, a aparatelor electrice și mecanice, serviciile computerizate, numărul de manageri, cheltuielile de cercetare – dezvoltare ale autorităților, cheltuielile de cercetare – dezvoltare ale mediului de afaceri, brevetele de invenții, Produsul Intern Brut, productivitatea muncii, profiturile, educația de bază (elementară), studiile superioare, angajați de încredere, prezența pe Internet.

O relevanță aparte o prezintă Programul de Studiu pentru Dezvoltarea Spațială Europeană (PSDSE) elaborat în anul 1999 și care prezintă diferiți indicatori de analiză spațială. Indicatorii propuși de PSDSE realizează un cadru coerent pentru descrierea varietății de zone în cadrul teritoriului european. Au fost astfel conturate următoarele grupe de indicatori:

- Indicatorii clasici.
 - Aceștia sunt reprezentativi pentru gama de factori considerați importanți pentru succesul economic, descriind înzestrarea cu resurse, forțele pieței, localizarea, coeziunea socială, integrarea verticală, diviziunea muncii, inovarea și relațiile industriale generale.
- Indicatorii globalizării/stabilității teritoriale.
 - Problema globalizării este tratată în acest studiu prin identificarea specificităților firmelor dintr-o regiune. Criteriul alegerii indicatorilor a avut în vedere capacitatea de a măsura gradul în care producția și consumul de bunuri și servicii sunt legate de resursele și condițiile specifice regiunii.
- Indicatorii modernizării/diversificării.
 - Aceștia au fost selectați astfel încât să poată evalua dezvoltarea structurală și gradul de diversificare pe care îl prezintă. Aceasta face posibilă examinarea capacității unei regiuni de a se moderniza pe baza dotărilor existente și a output-urilor rezultate.
- Indicatori de resurse umane pentru stabilirea competitivității:
 - abordarea resursei umane – managerii atrag, dezvoltă și motivează personal de calitate ridicată
 - instruirea personalului – se pune accentul pe training-uri
 - managementul calității la nivel global – calitatea managementului se ridică la standardele internaționale
 - managementul calității totale – TQM este aplicat strict
 - managementul educației – managementul educației este disponibil în școlile de business de top
 - experiența în străinătate a managerilor – managerii vorbesc câteva limbi străine și au expunere internațională bună
 - Sectorul educațional și de formare profesională

Aspectele importante sunt rezultatele:

- competențele dobândite
- know-how

- competențe comportamentale
- creșterea dezvoltării economice și sociale la nivel național
- creșterea productivității la nivel de organizație

Economia bazată pe cunoaștere a creat pentru companii oportunități și amenințări nemaîntâlnite. Ținând cont de evoluția tehnologiei, este imperativ pentru organizații să folosească orice avantaj pe care îl are în fața competitorilor săi. Capitalul cunoașterii, posesiuni intelectuale, proprietate intelectuală sunt noile elemente necesare pe piața aflată în continuă mișcare. O companie nu poate fi lider în cea ce privește tehnologia și inovația dacă nu este în primul rând lider în dezvoltarea proprietății intelectuale.

Pe lângă cele cinci grupe de indicatori pentru măsurarea competitivității resursei umane propuse de PSDSE, **autorul propune o nouă grupă de indicatori și anume indicatori de marketingul resurselor umane.** În această categorie reprezentative sunt informațiile privind:

- gradul de penetrare al campaniei de comunicare cu resursa umană potențială
- gradul de penetrare al campaniei de comunicare cu resursa umană din întreprindere
- costuri și cheltuieli cu recrutarea
- loialitatea angajaților
- profitabilitatea directă și indirectă angajaților
- costurile cu forța de muncă
- rata absenteismului
- randamentul investițiilor în marketing-ul resurselor umane
- profitul per angajat
- influența mass-media socială (Social Media), etc..

7.4. Concluziile capitolului „ Resursa umană și rolul acesteia în creșterea competitivității unei întreprinderi”

Succesul oricărei întreprinderi depinde în mod direct de modul în care este gestionat potențialul uman. În prezent tot mai multe întreprinderi conștientizează importanța oamenilor săi, dar un număr restrâns dintre acestea reușesc să utilizeze resursa umană în așa manieră încât să obțină un avantaj competitiv.

În vederea creșterii competitivității prin intermediul resursei umane întreprinderea trebuie să înțeleagă necesitatea existenței unei strategii la nivel de resursă umană corelate cu strategia întregii întreprinderii și să le treacă prin filtrul marketingului resurselor umane. De asemenea trebuie să identifice schimbările apărute atât în mediul extern cât și în cel intern și să se adapteze atât la nevoile pieței produselor, cât și la cele ale pieței forței de muncă.

În acest capitol, autorul a dorit să evidențieze rolul major pe care resursa umană îl are în creșterea competitivității întreprinderii. A început prin a explica de resursa umană este parte integrantă a fiecărei responsabilități a sustenabilității. Când întreprinderea tratează aspecte legate de resursa umană prin prisma

responsabilităților sustenabilității, aceasta poate identifica oportunități menite să-i crească competitivitatea. Atât timp cât aceste oportunități devin parte integrantă a activității de bază a resursei umane din întreprindere și fac parte din modul în care întreprindere intenționează să obțină profit, generează avantaj competitiv.

Atunci când analizăm tendințele viitoare, este clar că problemele legate de sustenabilitate sunt o parte fundamentală a contextului în care întreprinderea își desfășoară activitatea. Astfel întreprinderile pot alege să ignore aceste aspecte având drept rezultat final falimentul, sau pot alege să privească problemele de sustenabilitate drept o oportunitate de dezvoltare, iar prin implicarea resursei umane să obțină un avantaj competitiv.

Pornind de la conceptul de sustenabilitatea resursei umane, autorul a propus un model conceptual care descrie competitivitatea resursei umane ca fiind nucleu succesului întreprinderii. De asemenea, modelul descrie și un set de motivații și satisfacții care reies din diferitele interacțiuni care au loc la nivel de resursă umană și întreprindere, atât în mediul intern cât și în mediul extern.

În concluzie, pe parcursul acestui capitol s-au realizat următoarele:

- analiză a conceptului de sustenabilitate prin raportare la resursa umană
- analiză a impactului tehnologiei asupra resursei umane și invers
- analiză a rolului resursei umane în creșterea competitivității întreprinderii
- analiză a relației dintre planificarea la nivel de întreprindere și la nivel de resursă umană
- identificarea indicatorilor de marketingul resurselor umane.

8. EVALUAREA COMPETITIVITĂȚII RESURSEI UMANE

Obiectivele capitolului

Pentru capitolul „Evaluarea și controlul resursei umane” autorul și-s propus următoarele obiective:

- propunerea unui model ce poate fi utilizat în stabilirea gradului de competitivitate al resursei umane din întreprindere
- analiza cost-beneficiu pentru modelul propus
- testarea modelului propus

8.1. Model privind competitivitatea resursei umane în interiorul întreprinderii

Înainte oricărui proces care implică resursa umană, mai ales a celui de recrutare, specialiștii în resurse umane, din cadrul întreprinderii stabilesc mărimea decalajului dintre nevoile întreprinderii de competențe necesare atingerii obiectivelor propuse și competențele existente în cadrul întreprinderii. Un astfel de decalaj poate fi definit drept diferența dintre ce există și ce ar trebui să existe și poate fi eliminat prin aport de competențe din interiorul întreprinderii sau din exterior. Aportul de competențe din interior se realizează prin transferuri inter și intra-departamentale, iar cel din exterior se realizează printr-un proces de recrutare.

O dată stabilit decalajul, următorul pas este acela de a schița nevoile postului (mix de marketing pentru post) urmat de prospectarea pieței forței de muncă. După analizarea datelor candidaților se stabilește dacă candidații au competențele necesare pentru a continua procesul de recrutare sau sunt nu. În momentul în care candidatul devine angajat, începe procesul de evaluare a acestuia din punct de vedere al competitivității, aplicându-se strategiile corespunzătoare gradului de competitivitate al individului. Marketingul resurselor umane intervine la nivelul tuturor etapelor începând de la schița postului până la analiza gradului de competitivitatea.

Pornind de la nevoia de a cuantifica competitivitatea resursei umane autorul a propus un cadru metodologic pentru evaluarea competitivității resursei umane, prezentat în Figura 8-1 și explicat în continuare, pe parcursul acestei secțiuni.

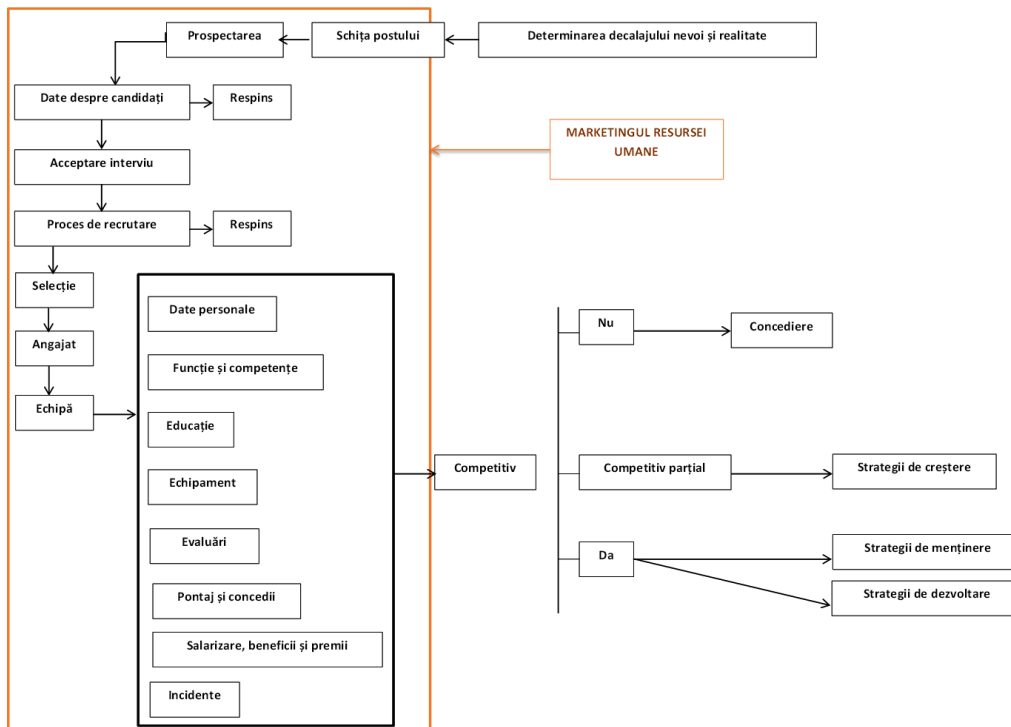


Figura 8-1 Cadrul metodologic pentru evaluarea competitivității resursei umane – contribuție proprie

În capitolul 2 autorul a prezentat rezultatele unei cercetări efectuate pe un număr de 315 subiecți cu funcție de conducere. Subiecților li s-a cerut să menționeze care este factorul cu cel mai mare impact asupra competitivității resursei umane, rezultatele cercetării au evidențiat că factorii cu cel mai mare impact asupra competitivității resursei umane sunt următorii:

- educație,
- costuri,
- calitatea resursei umane,
- productivitatea muncii,
- factori interni
- factori externi.

Pornind de la rezultatele cercetării efectuate, autorul definește competitivitatea resursei umane ca fiind o funcție de 6 factori: educație, costuri, calitatea resursei umane, productivitatea muncii, factori interni și factori externi. Astfel, autorul propune modelul A.C.C.R.U. pentru calcularea competitivității resursei umane, după cum urmează:

$$KRU = f(E, C, Cl_{RU}, W, Fi, Fe) \quad (8-1)$$

unde:

KRU – competitivitatea resursei umane

E – educația

C – costurile

Cl_{RU} – calitatea resursei umane

W – productivitatea muncii

Fi – factorii interni

Fe – factorii externi

Autorul propune un model bazat pe clase de competitivitate (A, B, C, D, E, F, G – unde A este maxim, iar G minim) funcție de un punctaj obținut de angajat, în baza unei formule de calcul propusă de autor:

$$KRU = \sum_1^n F_i \beta_i \quad (8-2)$$

unde,

KRU = competitivitatea resursei umane

n = 6, reprezintă numărul de factori

F_i = factorul analizat

β_i = ponderea factorului

Fiecare factor se calculează în baza unor note de la 1 la 4 (pentru unii factori există mai puține opțiuni de notare) acordate fiecărui element component al factorului, denumit de autor „condiție de realizare”. Nota finală a fiecărui factor se obține calculând suma notelor primite pentru fiecare condiție de realizare (v. Tabelul 8-1)

Tabelul 8-1 Grila factorilor care influențează stabilirea competitivității resursei umane – contribuție proprie

Factorul	Condiții de realizare	Punctaj alocat				Punctaj	
		1	2	3	4	Obținut de angajat	Maxim posibil
Educația [E]	capacitatea / dorința de a învăța	nu este interesat să învețe	este dornic de a învăța dar nu a luat măsuri în acest sens	este dornic să învețe și a luat măsuri în acest sens	face dovada participării / absolvirii unor cursuri on-line	0	20
	cursuri de specialitate	fără cursuri	cursuri care nu au legătură cu postul sau activitatea întreprinderii	cursuri specifice activității întreprinderii	cursuri specifice postului		
	capacitatea creativă	nu este creativ	este puțin creativ	este suficient de creativ	este foarte creativ		
	competențe specifice postului	fără competențe	competențe specifice altor domenii	competențe specifice activității întreprinderii	competențe specifice postului		
	abilități specifice postului	fără abilități	abilități specifice altor domenii	abilități specifice activității întreprinderii	abilități specifice postului		

8.1. Model privind competitivitatea resursei umane în interiorul întreprinderii. 158

Factorul	Condiții de realizare	Punctaj alocat				Punctaj	
		1	2	3	4	Obținut de angajat	Maxim posibil
Costuri pentru angajator [C]	cheltuieli de recrutare	angajare din exterior	angajare din exterior cu recomandare din cadrul întreprinderii	transfer în cadrul întreprinderii	transfer în cadrul aceleiași departament		16
	salariu total plătit de angajator	salariul este prea mare pentru competențele oferite	salariul este mai mare decât competențele oferite, dar se există posibilitatea negocierii	salariul este mai mic decât competențele oferite	salariul este direct proporțional cu competențele		
	cheltuieli cu dezvoltarea resursei umane	cheltuieli în DRU care nu pot fi recuperate sau pot fi evitate	cheltuieli minore care nu pot fi recuperate ușor	cheltuieli minore care pot fi recuperate ușor	necesită cheltuieli minore / care pot fi recuperate integral		
	Alte stimulente	angajat motivat numai de stimulente	angajatul cere stimulente care nu i s-ar cuveni	angajatul cere stimulente pertinente	angajatul nu cere stimulente suplimentare		

8.1 Model privind competitivitatea resursei umane în interiorul întreprinderii 159

Factorul	Condiții de realizare	Punctaj alocat				Punctaj	
		1	2	3	4	Obținut de angajat	Maxim posibil
calitatea resursei umane [Cl _{ru}]	performanțele resursei umane	neperformant	performanțe sub media întreprinderii	performanțe conforme cu media întreprinderii	performanțe peste media întreprinderii		4
productivitatea resursei umane [W]	productivitatea muncii	neproductiv	productivitate sub media întreprinderii	productivitate conforma cu media întreprinderii	productivitate peste media întreprinderii		4
factori interni [F _i]	cultura organizațională	angajatul nu se poate identifica cu cultura organizațională din motive care țin de el	cultură organizațională greu de respectat	angajatul nu se poate identifica cu cultura organizațională din motive care nu țin de el	cultură organizațională cu care angajatul se poate identifica ușor	0	12
	Proceduri de lucru în organizație	nu există proceduri	proceduri interne greoaie	unele proceduri necesită îmbunătățiri	proceduri ușor de parcurs / respectat		
	experiența angajatului	fără experiență	experiență de lucru în alte domenii	experiența în domeniu, în afara întreprinderii	experiența în domeniu, în cadrul întreprinderii		

Factorul	Condiții de realizare	Punctaj alocat				Punctaj	
		1	2	3	4	Obținut de angajat	Maxim posibil
factori externi [F _e]	sistemul național de învățământ	calitate foarte slabă a sistemului de învățământ	calitatea redusă a sistemului de învățământ	calitate neutră a sistemului de învățământ	calitatea ridicată a sistemului de învățământ	0	16
	taxele pe care întreprinderea trebuie să le plătească	taxe mari la angajare	taxe moderate la angajare	taxele nu au impact asupra angajării	scutiri de taxe la angajare		
	subvenții / ajutoare guvernamentale	nu se acordă subvenții / reduceri pentru angajare	Se acordă subvenții nesemnificative		se acordă subvenții / reduceri pentru angajare		
	legislația în vigoare	legislația împiedică angajările	legislația este neutră în ceea ce privește angajările	legislația încurajează angajările într-o măsură foarte mică	legislația încurajează angajările		

8.1 Model privind competitivitatea resursei umane în interiorul întreprinderii 161

Fiecare dintre cei șase factori are o pondere în stabilirea clasei de competitivitate, alocate ca rezultat al cercetării efectuate de autor (v. Capitolul 2) după cum urmează:

- educația are o pondere de 15 % deoarece a fost considerată ca fiind principalul factor care influențează competitivitatea resursei umane de către 15,09% dintre cei 315 de subiecți cu funcții de conducere;
- productivitatea muncii are o pondere de 30% deoarece 30,22% dintre subiecții chestionați au considerat că are cel mai mare impact asupra competitivității resursei umane;
- costurile au o pondere de 30% deoarece 29,78% dintre respondenți au considerat că acestea au cel mai mare impact asupra competitivității resursei umane;
- calitatea resursei umane are o pondere de 15% deoarece, conform cercetării efectuate de autor (v. Capitolul 2) 14,9% dintre subiecți consideră că acest factor are cea mai mare influență asupra competitivității resursei umane;
- factorii interni și externi au fiecare o pondere de 5% deoarece 4,83% dintre respondenți au considerat că factorii interni au cel mai mare impact asupra competitivității resursei umane, respectiv 5,17% au considerat că factorii externi au cel mai mare impact asupra competitivității resursei umane.

Conform celor prezentate mai sus, formula de calcul propusă de autor, devine, in extenso:

$$KRU = E * 0.15 + C * 0.3 + Cl_{RU} * 0.15 + W * 0.3 + F_i * 0.05 + F_e * 0.05 \quad (8-3)$$

unde $KRU \leq 10.4$

E – educația

C – costurile

Cl_{RU} – calitatea resursei umane

W – productivitatea muncii

F_i – factorii interni

F_e – factorii externi

Gradul de competitivitate este stabilit prin nivele cu valori pe o scară de la 0 la 11, iar autorul propune „împărțirea” gradului de competitivitate al resursei umane în șapte clase, prezentate în Tabelul 8-2:

Tabelul 8-2 Clasele de competitivitate – contribuție proprie

Clasa de competitivitate	Punctaj necesar
A	≥ 10.01
B	9.9. – 10.0
C	8.8 – 9.89
D	7.7 – 8.79
E	6.6 – 7.69
F	5.5 – 6.59
G	≤ 5.49

În vederea stabilirii intervalului de punctaj necesar unui angajat pentru a se încadra într-o anumită clasă de competitivitate, autorul a apelat la cei 315 subiecți cu funcție de conducere (v. Capitolul 2). Astfel subiecții au fost rugați să precizeze cât la sută dintr-un punctaj prestabilit ar trebui să obțină un angajat pentru a se afla în cea mai slabă clasă de competitivitate. Deoarece majoritatea respondenților (84,3%) au declarat că un angajat ar trebui să obțină sub 40% din punctajul maxim posibil pentru a se încadra în cea mai slabă clasă de competitivitate, autorul propune ca din clasa G să facă parte angajații care obțin sub 40% din punctul maxim posibil. În ceea ce privește diferențele de punctaj între clasele de competitivitate, majoritatea subiecților chestionați (75,89%) au optat pentru o diferență de 10 procente între punctajele claselor. Astfel, resursa umană se încadrează în:

- clasa de competitivitate A dacă obține punctaj maxim la nivelul fiecărei condiții prezentate în Tabelul 8-1 sau cel puțin 91% din punctajul maxim posibil;
- clasa de competitivitate B dacă obține între 81% – 90% din punctajul maxim posibil;
- clasa de competitivitate C dacă obține între 71% - 80% din punctajul maxim posibil;
- clasa de competitivitate D dacă obține între 61% - 70% din punctajul maxim posibil;
- clasa de competitivitate E dacă se obține între 51% - 60% din procentul maxim;
- clasa de competitivitate F dacă se obține între 41% - 50% din procentul maxim;
- clasa de competitivitate G dacă se obține sub 40% din procentul maxim.

Trebuie menționat faptul că cele patru criterii sunt considerate a fi reprezentative și aplicabile oricărui domeniu de activitate, dar în funcție de piața pe care activează întreprinderea, se poate adăuga un număr infinit de alți factori și condiții, în vederea stabilirii clasei de competitivitate a resursei umane.

Modelul propus de autor poate fi folosit de sine stătător sau ca parte integrantă a unei aplicații informatice de tipul ERP (Enterprise Resource Planning) sau orice fel de sistem informațional de resurse umane. În Figura 8-2, Figura 8-3, Figura 8-4, Figura 8-5, Figura 8-6, Figura 8-7 și Figura 8-8 autorul prezintă cadrul schematic al unui sistem informațional de resurse umane. Acest cadru este rezultatul unei analize detaliate a mai multor sisteme informaționale pentru managementul resursei umane disponibile la nivel global. Printre acestea se numără: HR Data Manager, Open ERP, Sage HRMS, Tribe HR, Kronos Workforce Ready, Halogen Talent Management Suite, HRM Direct, People, Vana HCM și SuccessFactors.

Modelul propus conține o sumă a tuturor modulelor regăsite în aplicațiile utilizate în gestionarea resursei umane, cărora li se adaugă unul nou care conține modelul A.C.C.R.U..

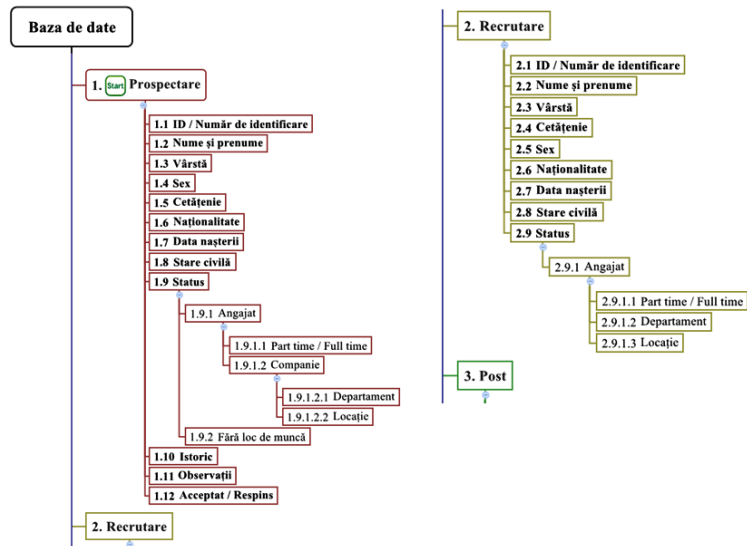


Figura 8-2 Structură propusă pentru sistem ERP – etapele 1-2 – contribuție proprie

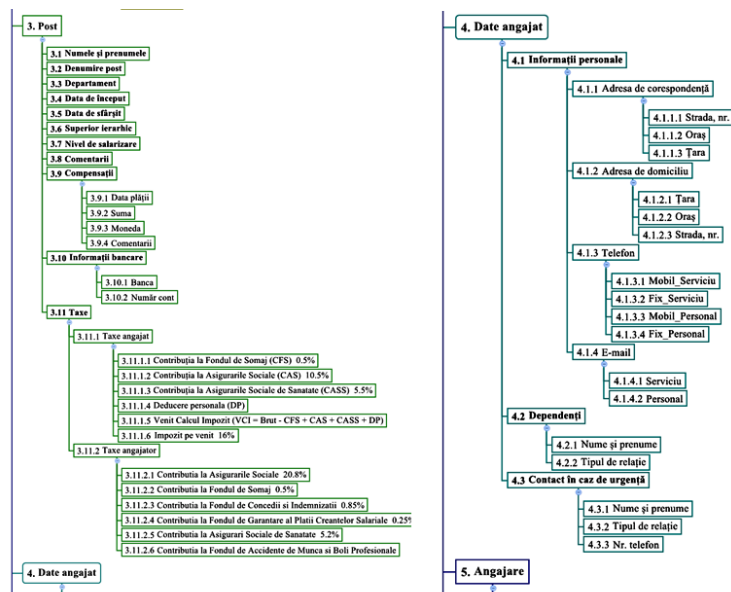


Figura 8-3 Structură propusă pentru sistem ERP – etapele 3 – 4 – contribuție proprie

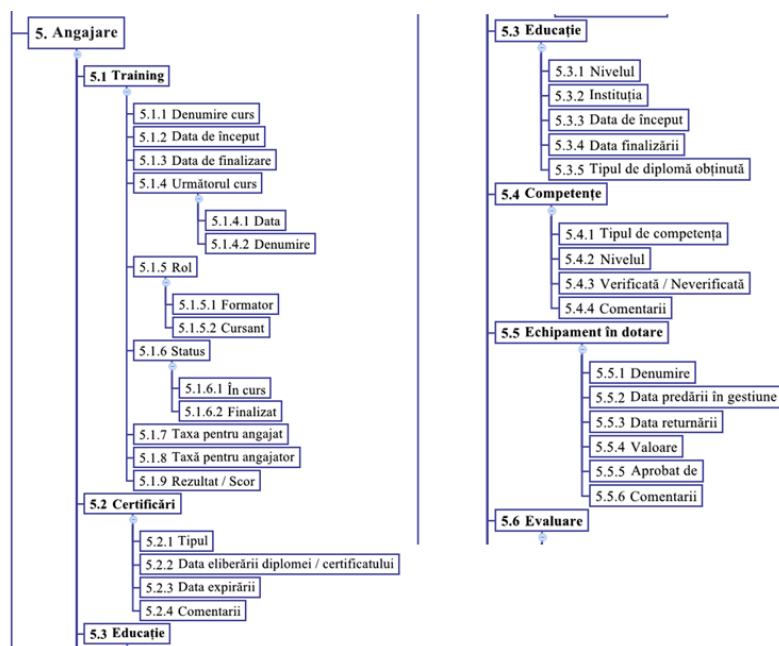


Figura 8-4 Structură propusă pentru sistem ERP – etapele 5 – 5.5 – contribuție proprie

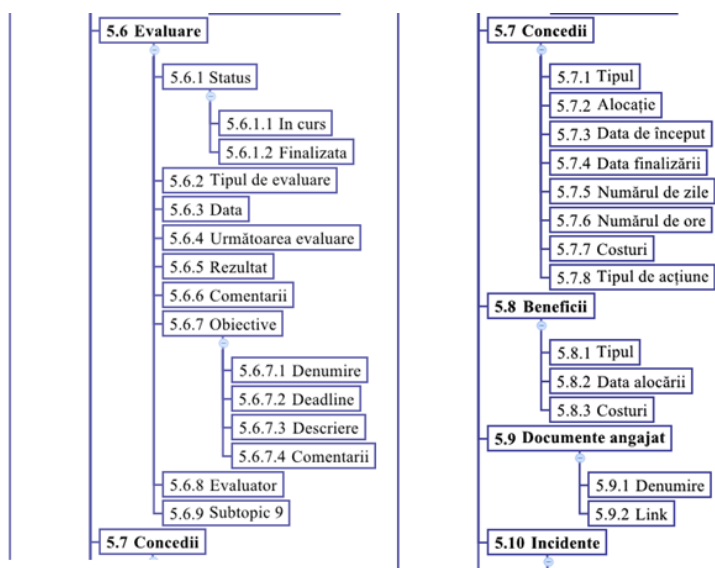


Figura 8-5 Structură propusă pentru sistem ERP – etapele 5.6 – 5.9 – contribuție proprie

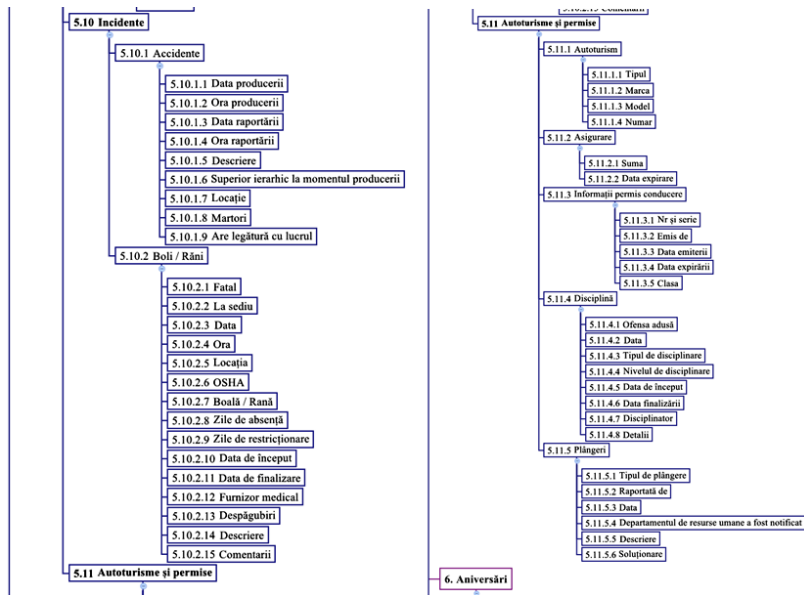


Figura 8-6 Structură propusă pentru sistem ERP – etapele 5.10 – 5.11 – contribuție proprie

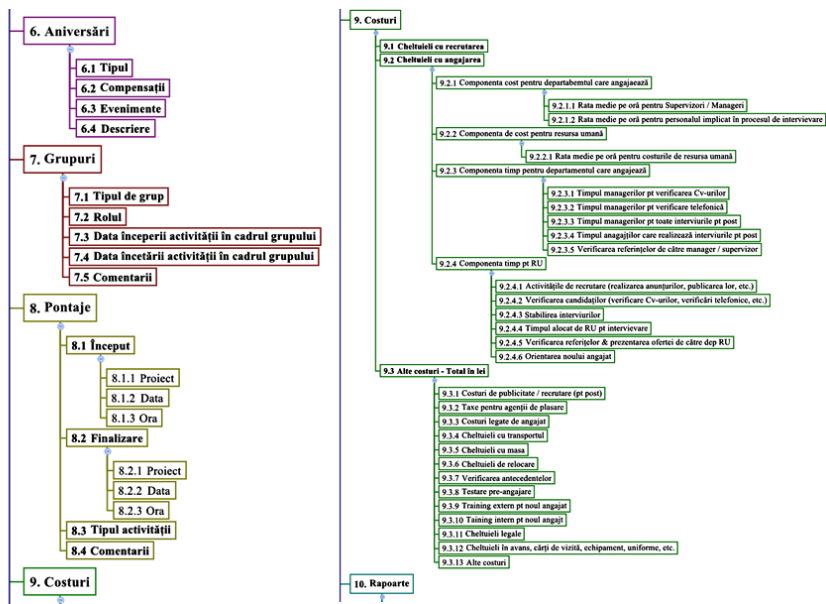


Figura 8-7 Structură propusă pentru sistem ERP – etapele 6 – 9 – contribuție proprie

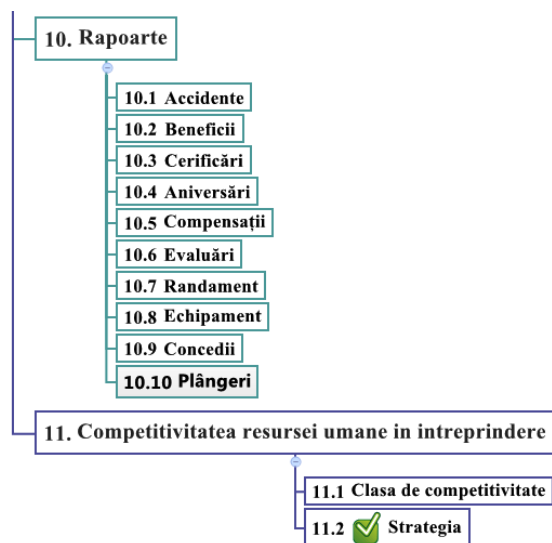


Figura 8-8 Structură propusă pentru sistem ERP – etapele 10 – 11 – contribuție proprie

8.3. Analiza cost beneficiu pentru stabilirea valorii modelului modelul A.C.C.R.U.

Pasul I: stabilirea problematicii care necesită luarea unei decizii

- Problematika: Scopul principal al unui specialist în resurse umane este stabilirea nivelului de competitivitate al angajaților, astfel, în acest caz, problematica o reprezintă răspunsul la următoarea întrebare: „care este varianta optimă pentru a stabili dacă angajații sunt competitivi sau nu?”
- Părțile interesate: managerii (evaluatorii)
- Angajații: toți angajații întreprinderii
- Obiective: (1) reducerea costurilor cu resursa umană, (2) îmbunătățirea calității resursei umane, (3) reducerea fluctuației de personal

Pasul II: Stabilirea variantelor posibile

- Varianta 1: modelul propus de autor (Varianta A)
- Varianta 2: sistem ERP – HR (Varianta B)

Pasul III: crearea unor liste cu rezultate posibile

Pentru stabilirea rezultatelor pentru fiecare variantă, autorul propune realizarea unui tabel după modelul din Tabelul 8-3

Tabelul 8-3 Stabilirea rezultatelor variantelor propuse

Rezultat	Varianta A	Varianta B
Susține promovările din interior	Da	Nu
Reduce fluctuația de personal	Da	Moderat
Crește productivitatea angajatului	Da	Da
Crește competitivitatea resursei umane la nivel de întreprindere	Da	Moderat
Reacția managerilor / supervizorilor	Pozitivă	Pozitivă
Reacția angajaților	Negativă	Negativă
Mai puțini timpi morți	Moderat	Moderat
Total	5.5	3.5
Da / Pozitiv = 1 punct Moderat = 0,5 puncte Nu / Negativ = 0 puncte		

Pasul IV: Estimarea costurilor totale pentru fiecare variantă propusă

Această etapă presupune stabilirea unor indicatori comuni de măsurare a costurilor, după exemplul propus în Tabelul 8-4:

Tabelul 8-4 Estimarea costurilor pentru variantele propuse

Indicator	Varianta A	Varianta B
Taxă de achiziție	0 u.m.	4000 u.m.
Taxe de dezvoltare (1 an)	0 u.m.	200 u.m.
Instruirea utilizatorilor (1 an)	0 u.m.	4000 u.m.
Personal suplimentar	0 u.m.	0 u.m.
Recrutare / Selectare personal nou	0 u.m.	0 u.m.
Timp per stagiar (presupunem 10 u.m. / oră)	30 u.m.	500 u.m.
Materiale de training	0 u.m.	1000 u.m.
Taxă de formare	0 u.m.	4000 u.m.

După cum se poate observa în Tabelul 8-4 modelul propus de autor prezintă costuri minime în comparație cu orice alt sistem ERP de pe piață.

Pasul V: stabilirea numărului exact de persoane afectate de fiecare variantă

Pentru modelul propus de autor numărul persoanelor afectate va fi egal cu numărul managerilor din întreprindere; în schimb pentru varianta B numărul persoanelor afectate va fi reprezentat de numărul managerilor din întreprindere la care se adaugă personalul formator.

Pasul VI: calcularea rezultatelor pentru fiecare variantă

Prin parcurgerea etapelor anterioare putem observa că modelul propus de autor este mai avantajos, deoarece, indiferent de numărul de angajați implicați costurile sunt cu mult mai mici decât ale variantei B.

Pasul VII: calcularea pragului de rentabilitate pentru fiecare variantă

Pentru fiecare variantă în parte pragul de rentabilitate va arăta conform Figura 8-9.

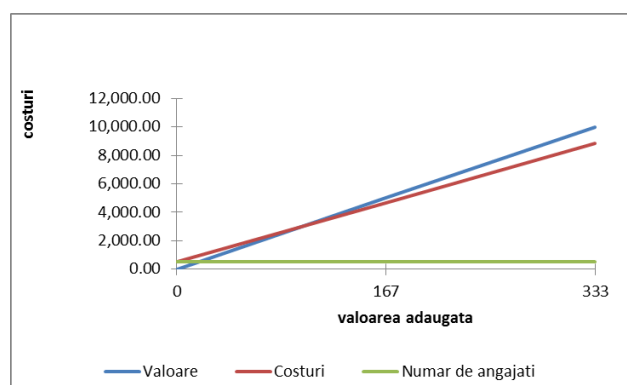


Figura 8-9 Représentarea grafică a pragului de rentabilitate

Pasul VII: luarea deciziei

După parcurgerea tuturor etapelor, ultimul pas este „luarea deciziei”. Conform analizei de mai sus, modelul propus de autor este varianta optimă privind determinarea competitivității resursei umane.

CONCLUZII ȘI CONTRIBUȚII PERSONALE

Pregătirea doctorală s-a realizat în domeniul Inginerie și management, iar teza de doctorat este realizată pe o temă de mare interes pentru mediul economic actual din domeniul competitivității resursei umane. Este de menționat că lucrarea se află la confluența mai multor domenii științifice, abordarea acesteia fiind una interdisciplinară. Dintre aceste domenii se pot enumera, spre exemplificare, cele care au avut un impact semnificativ asupra studiului bibliografic și cercetărilor organizaționale, cum ar fi: statistica, psihologia, sociologia, managementul general și cu precădere cel al resurselor umane, cultura și comportamentul organizațional, comunicarea și în mod special comunicarea cu resursa umană, managementul cercetării-dezvoltării, la care se pot adăuga și domeniile marketingul resurselor umane, securitatea și sănătatea ocupațională, ș.a.

În urma studiului bibliografic realizat nu am identificat nici o abordare cu privire la evaluarea competitivității resursei umane. Alegerea acestei teme mi-a oferit prilejul exprimării unor opinii originale cu privire la resursa umană și propunerii unor concepte și modele noi.

Contribuții personale

Cei trei ani de cercetare doctorală mi-au permis, pe lângă fructificare unui vast câmp informațional, sedimentarea unor concepte și propunerea unei noi viziuni asupra competitivității la nivel de resursă umană.

Principale contribuții aduse domeniului resursei umane, prin intermediul prezentei lucrări sunt:

- Capitolul I
 - am sintetizat punctele de vedere ale unor specialiști de referință cu privire la competitivitate
 - am evidențiat faptul că resursa umană este element central al competitivității întreprinderii
 - am integrat conceptul de tehnologie în managementul resursei umane
- Capitolul II
 - am realizat o anchetă ale cărei rezultate reflectă:
 - preocupările privind siguranța și sănătatea angajaților;
 - gradul de motivare al angajaților;
 - credibilitatea managerilor;
 - existența unui departament de resurse umane, a unor strategii privind resursa umană;
 - profilul angajatului din zilele noastre;
 - competiția pe piața forței de muncă.

- Capitolul III
 - am descris ciclul de viață a angajatului produs
 - am identificat nivelurile la care „acționează” marketingul resursei umane
 - am descris conceptul de marketingul resursei umane
 - am prezentat rolul și importanța marketingului resursei umane în întreprindere
 - am propus o analiză SWOT pentru marketingul resursei umane
 - am stabilit caracteristicile relației duale existente în marketingul resursei umane
 - am propus următoarele modele de marketing:
 - mixul de marketing pentru resursa umană
 - analiza portofoliu I-RU
- Capitolul IV
 - am argumentat importanța sănătății și securității în muncă pentru competitivitate
 - am propus o nouă abordare a sănătății și siguranței în muncă prin prisma resursei umane și a sustenabilității
 - am propus o nouă forță care influențează factorul uman: forța „mediu”
 - am descris pilonii forței „mediu” propusă de autor
 - am analizat impactul tehnologiei asupra resursei umane
 - am analizat relația dintre resursa umană și tehnologie.
- Capitolul V
 - am propus cadrul unui model de competențe
 - am propus un model de dezvoltare a resursei umane prin prisma marketingului resursei umane
 - am analizat procesul transferului de competențe de la seniori la juniori
 - am stabilit diferențele (avantaje și dezavantaje) dintre seniori și juniori
 - am stabilit etapele managementului competențelor
 - am propus cadrul transferului de competențe de la seniori la juniori
 - am analizat importanța strategică a calității educației și pregătirii profesionale
 - am identificat factorii care influențează calitatea resursei umane
 - am prezentat resursa umană ca subsistem și element central al sistemul întreprindere
 - am realizat o paralelă între calitate și calificare
 - am stabilit relația dintre calitatea resursei umane și calificarea resursei umane
- Capitolul VI
 - am centralizat costurile cu resursa umană, care pot apărea la nivel de întreprindere
 - am argumentat necesitatea calculării exacte a costurilor ce implică resursa umană
 - am calculat eficiența economică a resursei umane în întreprindere
- Capitolul VII
 - am analizat rolul resursei umane în creșterea competitivității întreprinderii

- am propus indicatori de marketingul resurselor umane
- am propus un model cadru privind competitivitatea resursei umane
- Capitolul VIII
 - am propus un model de evaluarea a gradului de competitivitate al resursei umane (modelul A.C.C.R.U.)
 - am realizat analiza cost-beneficiu pentru modelul A.C.C.R.U.

Direcții viitoare de cercetare

Cercetarea efectuată a fost axată pe o temă foarte generoasă, multidisciplinară ceea ce a presupus investigarea și analizarea unor domenii vaste, cu subiecte incitante determinate de frământările tot mai accentuate a multor categorii de specialiști, oameni de știință, cercetători, practicieni din sfera managementului, care au adus contribuții semnificative dezvoltării domeniilor studiate în ultimii 40-50 de ani.

Sub acest aspect, cercetarea realizată ar poate fi continuată prin studierea modalităților de evaluare a modelelor propuse în teza prezentă. Totodată, se poate elabora un ghid de bune practici privind măsurarea și cuantificarea competitivității resursei umane în cadrul întreprinderilor.

O altă coordonată viitoare a lucrării de față ar putea să o constituie propunerea unui parteneriat public-privat cu firme din domeniu mass-media interesate să ajute la informarea mediului de afaceri asupra importanței evaluării competitivității resursei umane în activitatea lor. În același context, se poate înscrie elaborarea de materiale informative asupra situației în care se află mediul de afaceri ca urmare a înțelegerii/neînțelegerii conceptului de competitivitatea resursei umane.

Această cercetare ar putea fi aprofundată în viitor prin extinderea numărului de indicatori considerați în modelele propuse de autor.

Consider că orice continuare a cercetărilor trebuie să aibă ca scop obținerea de performanțe, să aibă utilitate practică pentru agenții economici sau instituții, să poată fi ușor puse în aplicare și să genereze o dezvoltare durabilă.

BIBLIOGRAFIE

x

- 1 Abratt R, Kleyn N. Corporate identity, corporate branding and corporate reputations: Reconciliation and integration. *European Journal*. 2012;46(7/8):1048 - 1063.
- 2 Abrudan I. Management and the great themes of the contemporary world. *Review of Management and Economic Engineering*. 2011;20(3):5 - 11.
- 3 Abrudan I. The variations of human involvement in the work process. *Review of Management and Economic Engineering*. 2012;11(3):5 - 10.
- 4 Akpotu , Asiegbu IF, Tamunosiki-Amadi J. Organizational Social Asset and Firm Competitiveness in the Nigerian Telecommunication Sector. *American International Journal of Contemporary Research*. 2013;3(7):88-98.
- 5 AL-Hosni ZAK, Hoque KE, Idris AR. Training Programs Evaluation for Educational Supervisors in Oman: Ways to Improve. *American Journal of Life Science Researches*. 2013;1(3):74-85.
- 6 Alvarez , Marin R. FDI and Technology as Levering Factors of Competitiveness in Developing Countries. *Journal of International Management*. 2012 Mar;In Press, Corrected Proof.
- 7 American National Standards Institute, Inc. Cost-per-Hire Standard. Standard. Alexandria, Virginia, SUA: Society for Human Resource Management; 2012. ISBN 978-1-586-44271-2.
- 8 Anwar. Benefits of Management Research to Industries. *Journal of Engineering Technology and Management Science*. 2012;1(1).
- 9 Armstrong M. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. 11th ed. London: Kogan Page Ltd; 2009.
- 10 Arthur JB. Effects of human resources systems on manufacturing performance and turnover. *Academy of Management Journal*. 1994;37(3):670-687.
- 11 Azizan A. Measuring TQM implementation: a case study of Malaysian SMEs. *Measuring Business Excellence*. 2010;14(3):3-15.
- 12 Bala Subrahmanya Mugila Hillemane. Technological Innovation and Competitiveness in the Global Economy: India's Changing Status and Its Implications. *The Asian Journal of Technology Management*. 2013;6(1):1-14.
- 13 Barning , Rothweiler. 2010: Employer Branding - Marketing and HR. [Internet].The CRF Institute; 2010 [cited 2010 Nov 25]. Available from: <http://www.britainstopemployers.co.uk/employers/WhatWeThink/WhitePaper/sandArticles/tabid/767/articleType/ArticleView/articleId/105/The-Power-of-HR-in-Marketing.aspx>.
- 14 Barning , Rothweiler. 2011: il Marketing avrà la meglio sulle HR?

- [Internet].CRF Institute; 2011 [cited 2010 Nov 25]. Available from: [www.topemployers.it/Portals/17/White%20paper%20The%20CRF%20Institute%20-%20Will%20Marketing%20take%20over%20HR IT.pdf](http://www.topemployers.it/Portals/17/White%20paper%20The%20CRF%20Institute%20-%20Will%20Marketing%20take%20over%20HR%20IT.pdf).
- 15 Bartram , Rimmer. Patterns of change in the world of HRM. *Asia Pacific Journal of Human Resources*. 2012;50(2):129-132.
 - 16 Bates RA. Human Resources Development Objectives. [Internet]. 2011 [cited 2012 September 25]. Available from: <http://www.eolss.net/Sample-Chapters/C11/E1-10-02-02.pdf>.
 - 17 Becker BE, Huselid MA, Ulrich D. *The HR scorecard*. Cambridge, MA: Harvard University Press; 2001.
 - 18 BenDavid-Hadar. Education in times of fiscal constraints and globalization. *International Journal of Educational Management*. 2013;27(7):762 - 774.
 - 19 Bi J. Research on University Student Employment of Tourism Management Applied by Knowledge Management. *Software Engineering and Knowledge Engineering: Theory and Practice Advances in Intelligent and Soft Computing*. 2012;114:507-511.
 - 20 Birkman International. *HR Measurement and Metrics - Gaining HR a Seat at the Strategy Table*. Huston, Texas, SUA: Birkman International; 2008.
 - 21 Blaga P. Educarea și formarea profesională a resurselor umane în România, în perspectiva dezvoltării durabile. In: *Sustenabilitatea dezvoltării resurselor umane. Provocări pentru România*. Târgu-Mureș: Editura Universității Petru Maior; 2011. p. 93-99.
 - 22 Blunck F. CAPS - Competitive Armenian Private Sector. [Internet]. 2006 [cited 2010 Oct 05]. Available from: <http://www.competitiveness.org/article/articleview/774/1/32/>.
 - 23 Boldizzoni D, Quaratino L. The role of Human Resource Manager: Change Agent vs. Business Partner? *Research into HRM in Italy*. *EBS Review*. 2011;28:41 - 52.
 - 24 Boyatzis RE. *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*. Los Angeles: Wiley; 1982.
 - 25 Buford JA, Lindner JR. *Human resource management in local government: Concepts and applications for students and practitioners*. Cincinnati: Southwestern; 2002.
 - 26 Cabrera EF, Cabrera A. Fostering knowledge sharing through people management practices. *The International Journal of Human Resource Management*. 2005;16(5):720-35.
 - 27 CEB. *Measuring Return on Human Capital*. Washington: CORPORATE LEADERSHIP COUNCIL; 2005.
 - 28 Chikán. National and Firm Competitiveness: a General Research Model. *Competitiveness Review: An International Business Journal incorporating Journal of Global Competitiveness*. 2008 May;18(1/2):20-28.
 - 29 Chikán , Matyusz. Company Competitiveness and Inventory Performance. In: *17th International Symposium on Inventories*; 2012; Budapest, Ungaria.
 - 30 Cho V. Human Resource Management in Tourism and Hospitality Industry-Using Situational Interview Based on Person-Organization Fit. *Tourism & Hospitality*. 2012;1(2):1-3.

- 31 Cioca LI. A FRAMEWORK FOR ORGANISATIONAL CHARACTERISTIC ASSESSMENT AND THEIR INFLUENCES ON SAFETY AND HEALTH AT WORK. In: 15TH INTERNATIONAL CONFERENCE THE KNOWLEDGE-BASED ORGANIZATION: MANAGEMENT, CONFERENCE PROCEEDINGS 2 Book Series: Knowledge Based Organization International Conference; 2009; Sibiu. p. 43-48.
- 32 Cornescu V, Marinescu P, Curteanu D, Toma S. Universitatea București. [Internet]. 2004 [cited 2012 Sep 17]. Available from: <http://ebooks.unibuc.ro/StiinteADM/cornescu/cap12.htm#51>.
- 33 Crowther J. "Really Useful Knowledge" or "Merely Useful" Lifelong Learning? Second International Handbook of Lifelong Learning Springer International Handbooks of Education. 2012;26:801-811.
- 34 Cvijanovic , Milojevic , Pejanovic. Macroeconomic Factors of Competitiveness of Serbian Economy and ICT Sector. International Journal of Sustainable Economies Management. 2012;1(1):24-38.
- 35 Dănălache F. How to value opportunities lies into economic crisis. In: ICMIE - International Conference of Management and Industrial ICMIE - International Conference of Management and Industrial; 2009; București.
- 36 Daniels DR, Erickson ML, Dalik. Here to stay—Taking competencies to the next level. WorldatWork Journal. 2001;10(1):70-77.
- 37 Darabont A, Pece S. Protecția muncii (manual pentru învățământul superior). București: Didactică și Pedagogică; 1996.
- 38 de Silva. HUMAN RESOURCES DEVELOPMENT FOR COMPETITIVENESS: A PRIORITY FOR EMPLOYERS. In: ILO Workshop on Employers' Organizations in Asia-Pacific in the Twenty-First Century Turin, Italy, 5-13 May 1997; 1997; Turin.
- 39 DeCenzo D, Robbins P. Fundamentals of Human Resource Management. 10th ed. Wiley; 2009.
- 40 Draghici A, Draghici G. New business requirements in the knowledge-based society. In: Cuhna M, Coiceisao Cortes B, Putnik GD. Adaptive Technologies and Business Integration. Hershey: Idea Group Reference ; 2007. p. 211 -.
- 41 Dunning JH. Multinationals, Technology and Competitiveness. Mason: Routledge ; 2012.
- 42 Echipa HR-Romania. Myjob. [Internet]. 2010 [cited 2012 Sep 17]. Available from: <http://www.myjob.ro/management-resurse-umane/dezvoltarea-resurselor-umane.html>.
- 43 Ehnert I. Sustainable Human Resources Management A Conceptual and Exploratory Analysis from a paradox Perspective. London: Springer; 2008.
- 44 Fagerberg J. Technology and Competitiveness. Oxford Review of Economic Policy. 1996 Septembrie;12(3):38-51.
- 45 Fagerberg J. Why Growth Rates Differ. In: Dosi J, et al. Technical Change and Economic Theory. London: Pinter Publishers; 1988. p. 432-457.
- 46 Fahlgren G. Human Factors. Bloomington: AuthorHouse ; 2011.
- 47 Ferrary. Compétitivité de la firme et management stratégique des ressources humaines. Revue d'économie industrielle. 2010;4(132):127 - 154.
- 48 Fleishman EA, Wetrogan LI, Uhlman CE, Marshall-Mies JC. Development of

- prototype occupational information network content model. Salt Lake City: Utah Department of Employment Security; 1991.
- 49 Formento HR, Chiodi FJ, Cusolito FJ, Altube LA, Gatti SP. Key Factors for a Continuous Improvement Process. *Independent Journal of Management & Production*. 2013;4(2):391-415.
- 50 Freeman R. Labour Productivity Indicators - Comparison of Two Oecd Databases: Productivity Differentials and the Balassa-Samuelson Effect. Washington: OECD Statistics Directorate; 2008.
- 51 Fudge J, Strauss K. *Temporary Work, Agencies, and Unfree Labor*. New York: Routledge; 2013.
- 52 GAMAGE PN, IMBULANA L. TRAINING AND DEVELOPMENT AND PERFORMANCE OF EMPLOYEES: EVIDENCE FROM SRI LANKA TELECOM. *International Journal of Marketing, Financial Services & Management Research*. 2013;2(9):12-24.
- 53 Gangani N, McLean , Braden R. A Competency-Based Human Resource Development Strategy. *Performance Improvement Quarterly*. 2006;19(1):127 - 140.
- 54 Garavan TN, Heraty N, Barnicle B. Human resource development literature current issues, priorities and dilemmas. *Journal of European Industrial Training*. 1999;23(4):169-179.
- 55 Garavan TN, Morley M, Gunnigle P, McGuire D. Human resources development and workplace learning: emerging theoretical perspectives and organisational practices. *Journal of European Industrial Training*. 2002;26(2):60-71.
- 56 Garelli S. *Top class competitors: how nations, firms, and individuals succeed in the new world of competitiveness*. Chichester: John Wiley & Sons Ltd; 2006.
- 57 Gilaninia S, Askari Rankouh MA, DaneshFar M. Evaluating the Effect of Educational Marketing on Empowering Service-Providers' Employees. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*. 2013;5(4):126-139.
- 58 Graham ME, Tarbell LM. The importance of the employee perspective in the competency development of human resource. *Human Resources Management*. 2006;45(3):337-355.
- 59 Green PC. *Building robust competencies*. San Francisco: Jossey-Bass; 1999.
- 60 Guerrero Castro RA. Pharmaceutical Industry Under NAFTA: trade competitiveness and production of proprietary knowledge. *Revista de Economía del Caribe*. 2012;10.
- 61 Guidon RM. *Personnel assessment, selection and placement*. Palo Alto: Consulting Psychological Press; 1991.
- 62 Gupta A. Sustainable Competitive Advantage & Core Competency: Strategic Challenge towards Dynamic Resource. *Asian Journal of Research in Business Economics and Management*. 2013;3(9):14-25.
- 63 Hataani L, Mahrani SW. Strategic human resource management practices: mediator of total quality management and competitiveness (a study on small and medium enterprises in kendari southeast sulawesi). *International Journal of Business and Management Invention*. 2013 Jan;2(1):8 - 20.

- 64 Hay C. The 'dangerous obsession' with cost competitiveness ... and the not so dangerous obsession with competitiveness. *Cambridge Journal of Economics*. 2012 May;36(2):463-479.
- 65 Hillman Chartrand. The Competitiveness of Nations The Past Present Future. [Internet]. 2002 [cited 2011 November 15]. Available from: <http://www.compilerpress.ca/Competitiveness/Doctoral%20Papers/Compet%20Nat%202002.htm>.
- 66 Hill , Stewart J. Human resource development in small organizations. *Journal of European Industrial Training*. 2000;24(2):105-117.
- 67 Holton EFI. Clarifying and defining the performance paradigm of HDR. In: *Proceedings of the Academy of Human Resources Development*; 2000; NC.
- 68 Hoque , Faruque , Shahid EM, Pash SHA, Rahman SO. Analysis of Toyota's Marketing Strategy in the UK Market. *European Journal of Business and Management*. 2013;5(20):226-231.
- 69 Huang WC, Jhong CH. Construct intellectual capital performance model for a logistic industry. *African Journal of Business Management*. 2012;6(9):3207-3213.
- 70 Human Resources Line of Business: Cost Benefit Analysis Report. Washington: United States Office of Personnel Management; 2009. HRLOB/CBA/122009.
- 71 Human Resources Management. In: Botin JA, editor. *Sustainable Management of Mining Operations*. Society for Mining, Metallurgy, and Exploration, Inc.; 2009. p. 133 - 177.
- 72 Isaksson. Total quality management for sustainable development: Process based system models. *Business Process Management Journal*. 2006;12(5):632 - 645.
- 73 Ivan G. Elaboration of a methodology for calculating the economic efficiency of restoration, substitution and amelioration of the abnormal forest stands. *Annals of Forest Research*. 2008 Jan;51(1):383-400.
- 74 Izvercian M, Radu A. Adaptation of Three Models of Human Resource Management Marketing to Increase Competitiveness. In: *ICSSS 2012*; 2012; San Diego.
- 75 Izvercian M, Radu A. Marketing models in Increasing Human Resources Competitiveness. In: *3rd International Conference on Economics, Business and Management - ICEBM 2012*; 2012; Kuala Lumpur. p. 28 - 32.
- 76 Izvercian M, Radu A, Ivascu L. The impact of human factors on the human resources safety. In: Arezes , editor. *SHO 2013*; 2013; Guimaraes.
- 77 Izvercian M, Radu A, Ivascu L, Ardelean BO. The Impact of Human Resources and Total Quality Management on the Enterprise. In: *SIM 2013*; 2013; Timisoara.
- 78 Izvercian M, Radu A, Ivascu L, Miclea S. A Framework for Human Resource Competitiveness. In: *ICSSS 2013*; 2013; Jeju Island.
- 79 Izvercianu M. *Marketingul Resurselor Umane - O nouă abordare*. Timișoara: Solness; 2002.
- 80 Izvercianu M, Radu A. Competitiveness as a Result of Human Resources Marketing. In: *ICEME 2012*; 2012; Hon Kong.

- 81 Izvercianu M, Radu A. Creșterea competitivității prin măsuri de securitate și sănătate în muncă. In: Conferința Națională - Cercetarea științifică în domeniul securității și sănătății în muncă – premisă pentru reducerea continuă a accidentelor de muncă și bolilor profesionale și promovarea responsabilității sociale; 2011; București.
- 82 Jovetić S, Milovanović N. Quality Management System in Higher Educational Organization. *Economic Themes*. 2011;XLIX(4):587-607.
- 83 Jumenez D, Martinez-Costa M. The performance effect of HRM and TQM: a study in Spanish Organization. *International Journal of Operations & Production Management*. 2009;29(12):266-289.
- 84 Kanter RM. *The Change Masters*. Londra: Unwin; 1984.
- 85 KARDOS. Rolul sistemului educațional în determinarea calității resurselor umane. In: TRIPON, VASILE. *Sustenabilitatea dezvoltării resurselor umane. Provocări pentru România*. Târgu-Mureș: Editura Universității Petru Maior; 2011. p. 68-72.
- 86 Ketels. Recent research on competitiveness and clusters: what are the implications for regional policy? *Cambridge Journal of Regions, Economy and Society*. 2013 May;6(2):269–284.
- 87 Khoury, Analoui. Innovative management model for performance appraisal: the case of the Palestinian public universities. *Management Research News*. 2004;27(1-2):56 -73.
- 88 Kong. *The Effect of Structural Capital for Human Capital Development and Management in Social Enterprises*. Hershey, SUA: IGI Global; 2013. p. 73-90.
- 89 Kravchenko NA, Bobylev GV, Valieva OV, Fedorov AA. Competitiveness on the basis of innovation: The international position of Russia. *Studies on Russian Economic Development*. 2013;24(5):461-469.
- 90 Krugman P. *Competitiveness: A Dangerous Obsession*. *Foreign Affairs*. 1994 March/April;73(2):28 - 44.
- 91 Kunariadi DS, Soekarno. Feasibility Analysis of Assessment Program and Professional Certification in Ensuring and Maintaining Employees Competence to Increase Value of PT Krakatau Steel (PERSERO) Tbk. *The Indonesian Journal of Business Administration*. 2013;2(15):897-1907.
- 92 Lall S. *National strategies for technology adoption in the industrial sector: Lessons of recent experience in the developing regions*. New York: Human Development Report Office (HDRO), United Nations Development Programme (UNDP); 2001.
- 93 Lepak DP, Snell SA. The human resource architecture: Toward a theory of human capital allocation. *Academy of Management Review*. 1999;24(1):31-48.
- 94 Lerner M. Israeli women entrepreneurs: An examination of factors affecting performance. *Journal of Business Venturing*. 1997;12(4).
- 95 Lucia AD, Lesinger R. *The art and science of competency models: Pinpointing critical success factors in an organization*. San Francisco: Jossey-Bass/Pfeiffer; 1999.
- 96 Malak R. *Enhancing Egypt'S Competitiveness: Education, Innovation and Labor*. The Egyptian Center for Economic Studies (ECES), Egypt. 2012 Noiembrie.

- 97 Marinova D, Annandale D, Philimore J. The International Handbook on Environmental Technology Management. Edward Elgar Publishing Inc; 2006.
- 98 Martin R, Kitston , Tyler P. Regional Competitiveness. Mason: Routledge; 2006.
- 99 Merriam-Webster I, editor. Webster's American English Dictionary. New York: Federal Street Press; 2011.
- 100 Michalski A. Analyzing an Evolving Knowledge Society and its Implication to Employability. Santa Cruz, SUA: GRIN Verlag; 2013.
- 101 Mirabile RJ. Implementation planning: Key to successful competency strategies. Human Resource Professional. 1997;10(4):19-23.
- 102 Munir A, Ming KL, Knight L. Sustaining competitive advantage in SMEs. Procedia - Social and Behavioral Sciences. 2011;25:408-412.
- 103 Noe RA, Hollenbeck JR, Gerhart B, Wright PM. Human resources management (5th ed.). Boston: McGraw-Hill Irwin; 2006.
- 104 OECD. Glossary of Statistical Terms. [Internet]. 2013 [cited 2013 Dec 19]. Available from: <http://stats.oecd.org/glossary/detail.asp?ID=399>.
- 105 OECD. Technology and the economy: The key relationships. Paris: OECD; 1992.
- 106 Ooi KB, Teh PL, Chong YL. Developing an integrated model of TQM and HRM on KM activities. Management Research News. 2009;32(5):477 - 490.
- 107 Oral M. A methodology for competitiveness analysis and strategy form. European Journal of Operational Research. 1993 Jul;68(1):9-22.
- 108 Oral M. Action research contextualizes DEA in a multi-organizational decision-making process. Expert Systems with Applications. 2012 Jun;39(7):6503-6513.
- 109 Oral M. E-DEA: Enhanced data envelopment analysis. European Journal of Operational Research. 2010 May;207(2):916 -926.
- 110 Oral M, Peker F. Designing and implementing a performance management system in a textile company for competitive advantage. Montreal: CIRRELT; 2009.
- 111 Oxford Dictionary. Pocket Oxford American Dictionary. New York: Oxford University Press; 2008.
- 112 Palo S, Padhi N. How HR professionals drive TQM: a case study in an Indian organization. The TQM Magazine. 2005;17(5):467 - 485.
- 113 Panigrahi JK, Pradhan. Competitive maritime policies and strategic dimensions for commercial seaports in India. Ocean & Coastal Management. 2012;62:54-67.
- 114 Perumal VR, Bakar AHA. Changing economic driving force of cities competitiveness: the developing capacity of secondary cities in taiwan. International Journal of Economics and Management Sciences. 2011;1(5):92-96.
- 115 Popa HL. Managementul competitivității serviciilor. Timișoara: Politehnica; 2008.
- 116 Popescu SG. Maturitatea sistemelor de management al calității, măsură a rezultatului implementării ISO 9001. Calitatea - Acces la succes. 2011 Oct;12(124).

- 117 Porter ME. Avantajul concurențial. București: Teora; 2001.
- 118 Porter ME. Clusters and the New Economics of Competition. Harvard Business Review. 1998 77-90.
- 119 Porter ME. Despre concurență. București: Meteor Press; 2008.
- 120 Porter M. IESE Business School - Anselmo Rubiralta Center for Globalization and Strategy. [Internet]. 2005 Available from: http://www.iese.edu/en/ad/anselmorubiralta/apuntes/competitividad_en.html
- 121 Porter ME. On competition. Boston: Harvard Business School Press; 1998.
- 122 Pricewaterhouse Coopers LLP. Publications. [Internet]. 2007 [cited 2013 May 22]. Available from: www.pwc.com/en_US/us/hr-saratoqa/assets/human_capital_effectiveness_report_0809.pdf.
- 123 Purcarea AA. Management și inginerie industrială - modele matematice. București: Niculescu; 2002.
- 124 Radu P. Creșterea productivității muncii, condiție a viabilității și competitivității întreprinderii. Iași: Sedcom libris; 2004.
- 125 Reilly P. Guide to Workforce Planning in Local Authorities. London: Employers' Organization for Local Government; 2003.
- 126 Robbins S. Organizational Behaviour: Concepts, Controversies, Applications. 11th ed. New Jersey: Prentice Hall; 2003.
- 127 Rola L, Alves RH. COMPETITIVENESS OF NATIONS IN THE GLOBALIZATION ERA: IS THE. FEP Working Papers, Universidade do Porto, Faculdade de Economia do Porto. 2012.
- 128 Rubin H. The Macroeconomics of the Global Technology Economy. New Jersey: Pearson Education; 2012.
- 129 Rusanescu M, Purcarea AA. Aspects Regarding Production Enterprise in Systemic Conception. Metalurgia International. 2013 Apr;18(4):100.
- 130 Salem MT, Deif AM. Increasing Competitiveness of Egyptian Industrial SMEs via Technology Transfer. In: Zaeh MF, editor. 5th International Conference on Changeable, Agile, Reconfigurable and Virtual Production (CARV 2013); 2013; Munich. p. 291-295.
- 131 Sani AD. Strategic Human Resource Management and Organizational Performance in the Nigerian Insurance Industry: The Impact of Organizational Climate. Business Intelligence Journal. 2012;5(1):8-20.
- 132 Savage DA. Human Resources Transformation. San Francisco: Wiley; 2012. p. 287-297.
- 133 Savić. Comparative Analysis Based on New Competitiveness Index. Panoeconomicus. 2012;59(1):105-115.
- 134 Scarlat C. Entrepreneurship and management in Romanians' proverbs. Universitatea Politehnica București - Buletinul Științific. 2008;Seria D(1):13 - 22.
- 135 Schiederig , Tietze , Herstatt. What is Green Innovation? – A quantitative literature. In: The XXII ISPIIM Conference 2011; 2011; Hamburg.
- 136 Shakina , Barajas. The Relationship Between Intellectual Capital Quality and Corporate Performance: An Empirical Study of Russian And European Companies. Economic Annals. 2012;LVII(192):79-97.

- 137 SHANI N, DIVYAPRIYA P. A STUDY ON IMPACT OF KNOWLEDGE MANAGEMENT FOR CAREER DEVELOPMENT AMONG IT PROFESSIONALS. *Asia Pacific Journal of Marketing & Management Review*. 2013;2(9):19-34.
- 138 Singh Ahuja I. Total quality management implementation for reducing percent process defects in a manufacturing organisation. *Int. J. of Business Performance Management*. 2012;13(1):1-17.
- 139 Singh. Developing e-skills for competitiveness, growth and employment in the 21st century: the European perspective. *International Journal of Development Issues*. 2012;11(1):37-59.
- 140 Spencer LMJ, Spencer SM. *Competencies at work: Models for superior performance*. New York: John Wiley & Sons; 1993.
- 141 Stanković L, Đukić S, Mladenović I, Popović A. Innovation-Based Improvement of the Enterprise Business Competitiveness. *Economic Themes*. 2011;XLIX(4):547-570.
- 142 Stenzel J. *How to Measure and Manage Customer Value and Customer Profitability*. Hoboken, NJ, SUA: Wiley; 2010.
- 143 Strategic Advantage. *Strategic Advantage*. [Internet]. 2010 Available from: http://www.strategy4u.com/assessment_tools/porters_five_forces/five_force_s_popup.shtml.
- 144 Stewart J. *Employee Development Practice*. Londra: Pitman Publishing; 1999.
- 145 Sun J, Wang G. *Career Development*. San Francisco: Wiley; 2012. p. 98-103.
- 146 Suslenco A. Human resources - their role for an increased competitiveness in tourism. In: Talabă I, Vlađeanu D, Ungureanu D, Haller AP, Gatan D, editors. 15th International Conference "Romanian rural tourism in the context of sustainable development: present and prospects; 2013; Vatra Dornei, Romania. p. 53-57.
- 147 Tan OS. *Thinking Skills, Creativity and Problem-Based Learning*. In: nd Asia Pacific Conference on Problem - Based Learning: Education Across Disciplines; 2000; Singapore.
- 148 Targoutzidis A. Incorporating human factors into a simplified "bow-tie approach for workplace risk assessment. *Safety Science*. 2010;48(2):145-156.
- 149 Tischenko AN, Khaustova VY, Belyaev AS. Assessment of competitiveness of construction companies with consideration of their specific features. *The Problems of Economy*. 2013;1:185-190.
- 150 Tosheva E. Achieving sustained competitive advantage by enhancing organizational distinctive competences. *Economic Development*. 2013;1-2:187-200.
- 151 Ulrich D. *Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results*. Boston: Harvard Business School Press; 1996.
- 152 Ulrich D, Brockbank W. *The HR value proposition*. Boston: Harvard Business School Press; 2005.
- 153 Vangapandu RD, Nagini. An Investigation of Factors Influencing Job Satisfaction of Employees in Banking Sector of India. *International Journal of Research in Organizational Behavior and Human Resource Management*.

- 2013;1(3):107-115.
- 154 Vladimirov Z, Simeonova-Ganeva R, Ganev K. Interaction of leading and supporting factors for the SME competitiveness. In: 1st REDETE Conference; 2012; Banja Luka, Bosnia and Herzegovina. p. 597-613.
- 155 Walton J. Strategic Human Resources Development. London: Financial Times/Prentice-Hall; 1999.
- 156 WebFinance. Competitiveness. [Internet]. 2013 [cited 2013 Dec 19]. Available from: <http://www.businessdictionary.com/definition/competitiveness.html>.
- 157 Werner JM, DeSimone RL. Human Resources Development. Boston: South-Western College Pub; 2011.
- 158 Wignaraja G. Competitiveness Analysis and Strategy. In: WIGNARAJA G, editor. Competitiveness Strategy in Developing Countries. London: WIGNARAJA, GANESHAN ; 2003. p. 15-60.
- 159 Wilkinson A, Hill M, Gollan P. The Sustainability Debate. International Journal of Operations & Production Management. 2001;21(12):1492 - 1502.
- 160 WINSON T. ECONOMIC COMPETITIVENESS THROUGH GEOGRAPHIC INDICATIONS. International Journal of Marketing, Financial Services & Management Research. 2013;2(9):182-185.
- 161 Woo J, Rowley C. Change and continuity in management systems and corporate performance: Human resource management, corporate culture, risk management and corporate strategy in South Korea. Business History. 2013.
- 162 XU S. About Enterprises' Need for Human Resources Training. In: International Conference on Education Technology and Information System (ICETIS 2013); 2013; Sanya, China. p. 14-17.
- 163 XU D. Research on Improving the Technological Innovation Capability of SMEs by University-Industry Collaboration. Journal of Engineering Science and Technology Review. 2013;6(2):100-104.
- 164 Yee R, Yeung A, Cheng. The impact of employee satisfaction on quality and profitability in high-contact service industries. Journal of Operations Management. 2008 September;26(5):651-668.
- 165 Yun-jiao T, Hui-tao L. Analysis of enterprise technology innovation ability based on the interpretative structural modeling. In: 20th International Conference on Management Science & Engineering; 2013; Harbin, China. p. 1929-1936.
- 166 Zharov VT. Encyclopaedia of Life support Systemns - Eductaion and development. [Internet]. 2011 [cited 2011 September 25]. Available from: <http://www.eolss.net/Sample-Chapters/C11/E1-12-05-01.pdf>.
- 167 Zhelyuk T. Strategic planning as a tool to enhance the competitiveness of territories. Research Papers of Wrocław University of Economics. 2013 31-39.

Informații teză de doctorat:

- **Număr capitole:** opt capitole.
- **Număr de pagini:** 184 pagini.
- **Publicații:** Prezenta teză de doctorat este susținută de cele 19 lucrări științifice publicate de autor în țară și străinătate.
- **Titluri bibliografice:** 167 titluri bibliografice. Dintre acestea, 126 titluri bibliografice sunt publicate începând cu anul 2010 și 31 din perioada 2005 - 2009.
- **Figuri și tabele:** Lucrarea cuprinde 61 figuri și 16 tabele.